

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Sirli Saar

**TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA
TULEMUSPÕHINE TÖÖTASUSTAMINE PUIT-
PROFIIL AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2017. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töötajate töösoorituse hindamine ja tulemuspõhine töötasustamine	7
1.1. Töösoorituse juhtimise olemus ja eesmärgid	7
1.2. Töösoorituse hindamine, arengusuunad ja meetodid	12
1.3. Tulemuspõhine töötasustamine ja selle seosed töösoorituse hindamisega	16
2. Töötajate töösoorituse hindamine ja töötasustamine puit-profiil as näitel	22
2.1. Puit-Profiil AS-i üldiseloostus, metoodika ja valim	22
2.2. Puit-Profiil AS-i töötajate töösoorituse juhtimise süsteem ja töösoorituse hindamine	28
2.3. Puit-Profiil AS-i tulemuspõhine töötasustamise süsteem	39
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad	52
Lisad	59
Lisa 1. Arenguvestluse vorm ja töötaja ettevalmistusleht	59
Lisa 2. Ankeetküsimustik Puit-Profiil AS töötajatele	62
Lisa 3. Intervjuu tootmisjuhiga kokkuvõte	66
Lisa 4. Intervjuu töölisega kokkuvõte	69
Lisa 5. Intervjuu meistriga kokkuvõte	71
Lisa 6. Puit-Profiil AS töötajate ankeetküsitluse tulemuste aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja korrelatsioonanalüüsi tulemused	74
Summary	77

SISSEJUHATUS

Tänapäevases kiiresti arenevas ja loomult keerulises ühiskonnas on ettevõtetel märkimisväärne roll. Igal ettevõttel on oluline sõnastada selgelt enda eesmärgid. Selleks, et sõnastatud eesmärkideni jõuda, on vaja välja töötada igale ettevõttele iseloomulik töökorraldus. Lisaks hästi väljatöötatud juhtimisalastele meetoditele on vaja pöörata tähelepanu ka töötajatele, kes on ettevõtte edasiviivaks jõuks. Rahulolevad, motiveeritud ja õiglaselt tasustatud töötajad aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele ning töö kvaliteedi tagamisele.

Igale ettevõttele on suureks abiks töösoorituse (edaspidi TS) juhtimise süsteemi rakendamine või selle puudumisel TS juhtimise süsteemi väljatöötamine ja juurutamine. Sageli on ettevõtjad teadlikud TS juhtimise süsteemist kui mõistest ja väidavad seda ettevõtetes rakendavat, kuid tegelikkuses ei teadvustata TS juhtimise süsteemi sisu ja eripärasid (Ammons 2015: 8). Ettevõtjad peaksid TS juhtimise süsteemi väljatöötamisel toetuma klassikalistele TS juhtimise süsteemi alustaladele. Selleks aga, et tagada edu ka tulevikus, peaksid ettevõtjad oskama näha suuremat pilti ja sellest lähtuvalt arendama TS juhtimise süsteemi metoodikat vastavalt ettevõtte eripärale (Brumback 2015: 183).

TS juhtimine on kontseptsioon, mille raames ettevõttes hinnatakse ja tasustatakse töötajaid ning suunatakse neid ettevõtte eesmäärke saavutama. TS juhtimise süsteemi tervikusse kuulub mitmeid erinevaid koostisosi, kuid käesolevas töös on autor suunanud fookuse kahele peamisele TS juhtimise koostisosale, milleks on TS hindamine ja töötasustamine. TS hindamise läbi on võimalik parendada töötajate tulemuslikkust ning töö kvaliteeti. TS hindamise tulemusel on juhtkonnal võimalus välja töötada personalile õiglane töötasusüsteem, millest tulenevalt on töötajad kohusetundlikud ning rahulolevad.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud väikeettevõtte Puit-Profiil AS töötajate töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi edasiarendamiseks.

Autor on enda jaoks välja selgitanud peamised uurimisülesanded, mis aitavad jõuda püstitatud eesmärgini. Autor lähtub järgmistest ülesannetest:

- 1) analüüsida TS juhtimise olemuse ja eesmärkide teoreetilisi käsitlusi;
- 2) analüüsida ning võrrelda erinevaid TS hindamise arengusuundasid ja meetodeid;
- 3) analüüsida tulemuspõhist töötasustamist ja uurida seoseid töötasustamise ning TS hindamise vahel;
- 4) analüüsida olemasolevaid TS juhtimisega seonduvaid dokumente Puit-Profiil AS-is ja sellest lähtuvalt välja töötada uurimismetoodika, seal hulgas ankeetküsimustik ning intervjuu plaan ja küsimustik;
- 5) analüüsida uuringu käigus saadud tulemusi ja võrrelda neid teoreetiliste käsitlustega;
- 6) töötada välja ettepanekud Puit-Profiil AS-i hindamise süsteemi ja töötasustamise edasiarendamiseks.

Lähtudes bakalaureusetöö eesmärgist ja autori püstitatud uurimisülesannetest jaotatakse käesolev töö kaheks osaks. Esimene osa tööst on teoreetiline ja jaguneb omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses neist annab autor teoreetiliste käsitluste alusel ülevaate TS juhtimise süsteemist kui tervikust ja analüüsib TS juhtimise süsteemi eesmärke. Teises alapeatükis keskendutakse juba spetsiifilisemalt TS hindamisele, selle arengusuundadele ja meetoditele ettevõtetes. Kolmandas ning ühtlasi ka viimases teoreetilises alapeatükis analüüsib autor tulemuspõhist töötasustamist ja uurib võimalikke seoseid TS hindamise ning tulemuspõhise töötasustamise vahel. Töö teoreetilise osa koostamiseks kasutab autor erinevaid teadusartikleid, millest suurem osa on inglise keeles, kuid töö mitmekesisuse tagamiseks ja eesti keelse terminoloogia tagamiseks kasutab autor ka eesti keelseid teadusallikaid.

Käesoleva töö teine osa on empiiriline, kus uuritakse Põltsamaal tegutsevat väikeettevõtet Puit-Profiil AS. Uuritav ettevõte on tegutsenud juba üle 20 aasta ning toodab sõrmjätkatud liimpuidust ukse- ja aknatoorikuid. Üle 90% toodangust eksporditakse välismaale ja ettevõte on tänaseks oma arengus jõudnud küpsusfaasi. Samuti on Puit-Profiil AS-is juba praegu kindel TS hindamise ja töötasustamise süsteem, kuid lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist on autoril soov välja töötada ettepanekud juba olemasolevate

süsteemide tõhustamiseks ning seeläbi anda ettevõttele võimalus olemasolevat töökorraldust parendada.

Töö empiirilises osas keskendub autor Puit-Profiil AS-i TS hindamise ja töötasustamise süsteemi analüüsimisele ning sellest tulenevalt ettepanekute väljatöötamisele, et TS juhtimise süsteemi parendada. Esmalt annab autor ülevaate uuritavast ettevõttest ja tutvub olemasolevate dokumentidega TS hindamise meetoditest ja töötasustamise süsteemist. Seejärel teeb autor selgeks andmete kogumise protsessi ja metoodika. Pärast metoodika välja selgitamist töötab autor välja ankeedi küsitluse läbiviimiseks, viib tulemuste põhjal läbi korrelatsioonanalüüsi ning selle tulemustest ilmnenuid probleemide põhjal koostatakse intervjuu plaan ja küsimustik. Autor viib läbi personaalsed intervjuud, milles osalevad ettevõtte tootmisjuht, meister ja tööline. Töö eesmärgi täitmiseks kasutab autor teoreetiliste käsitluste põhitõdesid ja uuringu tulemusi ning võrdleb neid omavahel.

Bakalaureusetöö autoril on isiklik side uuritava ettevõttega ning sellest lähtuvalt on autor valinud ka bakalaureusetöö teema ning on motiveeritud saavutamaks töö eesmärgi. Autoril ei esinenud uuringu läbiviimisel keerukaid probleeme ja takistusi, mis tekitaksid otsest infopuudust. Sellele aitas kaasa ka autori mitmeaastane tööstaaž ettevõttes. Ainukeseks piiranguks oli sobiva küsitlus- ja intervjuueerimisaja leidmine, sest vastajate näol oli tegu liinitöolistega ning töötajate segamine töö ajal ei kuulu kokku ettevõtte tööetetikaga. Võimalikud esinenud takistused lahendati läbirääkimiste ja kokkulepete teel. Tegemist on vaid ühe tööstusettevõtte näitega, mida ei saa üldistada laiemalt kõikidele tööstusettevõtetele.

Autor soovib tänada ettevõtte Puit-Profiil AS juhtkonda ja töötajaid uuringus osalemise eest. Iga saadud vastus oli töö valmimisel suure tähtsusega ja saadud tagasiside aitas kaasa töö valmimisele. Samuti soovib autor tänada enda juhendajat professor Kulno Türki igakülgse abi ja koostöö eest ning lektor Helen Poltimäed konsultatsiooni eest statistiliste analüüside läbiviimiseks.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, töötasustamine, tulemustasustamine, tulemuslikkus, tööstusettevõtte, Puit-Profiil AS.

1. TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TULEMUSPÕHINE TÖÖTASUSTAMINE

1.1. Töösooritus juhtimise olemus ja eesmärgid

TS juhtimist on ettevõtete töökorralduses rakendatud juba aastaid, kuid arusaam TS juhtimisest on käesoleval sajandil võtnud uue suuna. Pärast põhjalikke muutusi on hakatud rohkem tähelepanu pöörama TS juhtimise kvalitatiivsetele koostisosadele, nagu eestvedamine, tagasiside, eesmärgid, nii töötajate kui kogu ettevõtte tasandil ja sotsiaalne kontekst, mis eelkõige hõlmab endas info liikuvuse tagamist, töötajatega suhtlemist ja väärtsute loomist Türk (2015: 2232). Kasvav vajadus olla konkurentsivõimeline ja tõhus on ettevõtted viinud TS juhtimise süsteemide rakendamiseni ja arendamiseni (Melo *et.al* 2010: 234). Alljärgnevas tabelis 1 võrreldakse erinevate autorite sõnastatud TS juhtimise süsteemi definitsioone.

Tabel 1. TS juhtimise definitsioonid ja märksõnad

Definitsioon	Autor(id)	Märksõnad
„TS juhtimise süsteem põhineb tulemuslikkuse mõõtmisel ja tulemuspõhisel töötasustamisel. TS juhtimise süsteem terviklikumalt pigem kvalitatiivne vaade ettevõtte toimingutest.“	Radnor, Barnes (2007: 393)	mõõtmine; tulemustasu; kvalitatiivne
„TS juhtimise süsteem on uudsem versioon personali hindamisest. Eesmärgiks on saavutada parem tulemuslikkus nii ettevõtte, selle allüksuste kui ka inimeste tasandil. Kõigilt oodatakse avatud meelt, uusi ideid ning soovi leida üheskoos kõige tõhusamad lahendused.“	Mihai <i>et al.</i> (2017: 204)	hindamine; tulemuslikkuse tõstmine
„TS juhtimise süsteem on töötajate juhtimise ja motiveerimise kontseptsioon, mis põhineb ettevõtte eesmärkidel ja kvantitatiivsetel töösooritus näitajatel.“	Rajnoha, Lensikova (2016: 107)	eesmärgid; motiveerimine
„TS juhtimise süsteem on olemuselt erinevate tegevuste ja reeglite kooslus, mis aitab töötajatel oma tulemust parendada. Programmid saavad alguse TS hindamisest, kuid hõlmavad endas ka tagasisidet, eesmärkide seadmist ja väljaõpet ning töötasustamise süsteeme.“	DeNisi, Murphy (2017: 421)	hindamine; tagasiside; eesmärgid; töötasustamine

Allikas: autori koostatud; tabelis esitatud allikate põhjal.

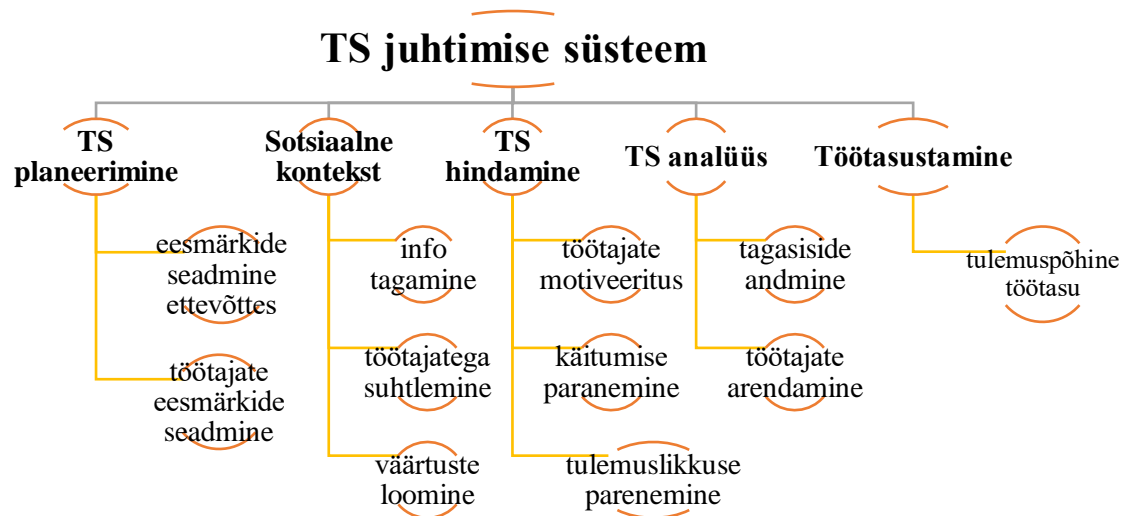
Tabelis 1 esitatud definitsioonidest ja märksõnadest on näha, et kõik välja toodud autorid käsitlevad TS juhtimise süsteemi sarnaselt kaasates sinna erinevaid TS juhtimise süsteemi koostisosasid. Oluline on käsitleda TS juhtimise süsteemi komponente nii eraldiseisvate osadena kui ka ühtse tervikuna, sest TS juhtimise süsteemi koostisosad võivad nii toetada kui ka rikkuda TS juhtimise süsteemi jätkusuutlikkust (Haines III, St-Onge 2012: 1159). Autor leiab, et TS juhtimise süsteemi koostisosade teadlik käsitlemine ja rakendamine ettevõttes on aluseks hästi toimivale ja kestvale juhtimissüsteemile, mille tulemusena on võimalik tõsta ettevõtte väärtust ja parendada tulemuslikkust.

Levy ja Williams (2004: 883) leiavad, et lisaks TS juhtimise süsteemi olemusele on oluline mõista ka sotsiaalset konteksti, milles ootused TS juhtimise süsteemile seatud on. Sarnasel seisukohal on ka Türk (2015: 2232), kes peab oluliseks, et TS juhtimise süsteemis arvestataks lisaks klassikalistele koostisosadele veel ka suhtlemise ja info tagamise vajadust, väärtuste loomist ning töötajatele suurema vastutuse jagamist. Waldman (1994: 514) on väitnud, et TS juhtimise süsteemi iseloomustavad enim töö keerukus ja järelevalve kvaliteet, mille põhjalikul tundmaõppimisel pareneb ka TS juhtimise süsteemi tulemuslikkus. Klassikaliselt on TS juhtimise süsteemile lähenetud inimese tasandil ning pööratud rõhku just üksikisiku tulemuslikkuse parendamisele, kuid hiljem on hakatud tähelepanu suunama pigem ettevõttele kui tervikule (DeNisi, Smith 2014: 132).

Radnor ja Barnes (2007: 385) väidavad, et kõige enam seostuvad TS juhtimise süsteemiga tulemuslikkus ja tõhusus. Sageli tahetakse aga käsitleda neid kahte tunnust kvantitatiivsetena, kuid tegelikkuses võib mõlemal aspektil olla samuti ka käitumuslik mõju, leiavad Neely *et al.* (1997: 1132). DeNisi ja Murphy (2017: 421) leiavad, et erinevad TS juhtimise süsteemid saavad sageli alguse hoopis TS hindamisest, kuid hõlmavad endas veel ka teisi koostisosi nagu näiteks tagasisidet, eesmärkide seadmist, koolitamist ja töötasustamise süsteemi. Haines III ja St-Onge (2012: 1159) täheldavad veel ka seda, et juhtide aktiivne osalus TS juhtimise süsteemi loomisel ning juurutamisel aitab oluliselt kaasa paremate tulemuste saavutamisele.

Erinevad autorid vaatlevad TS juhtimise süsteemi koostisosasid erinevalt. Seetõttu on ka raske üheselt selekteerida, mis on TS juhtimise süsteemi koostisosad ning millised

tunnused iseloomustavad TS juhtimise olemust. Parema ülevaate saamiseks on autor koostanud joonise 1, kus tuuakse välja TS juhtimise põhilised komponendid.



Joonis 1. TS juhtimise süsteemi koostisosad

Allikas: (Türk 2015: 3, Radnor ja Barnes 2007: 385, DeNisi ja Murphy 2017: 421); autori koostatud.

TS juhtimise süsteem saab ennekoike alguse planeerimisest, mille käigus on oluline välja selgitada esmalt ettevõtte eesmärgid üldiselt ning seejärel seada töötajatele eesmärgid, mille alusel on personali lihtsam suunata ja tööle innustada. Sotsiaalne kontekst on teine oluline komponent TS juhtimise süsteemist, sest just tänu sellele on võimalik tagada piisav info liikumine. Töötajatega suheldes on võimalik luua usaldus ning seeläbi töötajad tunnevad, et nendega arvestatakse ja neid võetakse kuulda ning selle kõige koosmõjul on võimalik luua ettevõttele erinevaid lisandväärtusi. TS hindamine paneb aluse töötajate motiveeritusele ja nende käitumise paranemisele, mis omakorda parendavad kogu ettevõtte tulemuslikkust. TS analüüsi käigus on võimalik anda personalile tagasisidet nende tegevuste kohta ja vajadusel on võimalik töötajaid koolitada ning arendada. Kõik eelnimetatud TS juhtimise süsteemi koostisosad aitavad kujundada igale ettevõttele iseloomuliku töötasustamise süsteemi.

Spence ja Keeping (2013: 375) täheldavad, et TS hindamine on pingeline protsess, milles tuleb omavahel tasakaalustada 1) hindajate soov täita järelevalve kohustused täpseid ülesandeid ja hinnanguid andes ja 2) konfliktide vältimine väärtustades töötajaid,

säilitades sotsiaalset kontakti ja suurendades personali teadlikkust erinevatest hindamisaruannetest. Samas leiavad Lemieux-Charles *et al.* (2003: 769), et TS hindamine on kahepoolne suhtlemise protsess, mis hõlmab endas aktiivset suhtlust nii töötajate kui ka hindajate vahel töösoorituse teemadel. TS juhtimise oluliseks komponendiks on ka tulemuspõhine töötasustamine. Tulemuspõhist töötasustamist tuleks kasutada siis, kui on vajadus viia tulemuslikkuse hindamine võimalikult täpseks ühe inimese tasandil. Selle süsteemi kasutamine peaks vähendama järelevalvega seotud kulusid ja suurendama töötajate jõupingutusi, mis omakorda mõjub positiivselt kogu tulemuslikkusele. Samuti kasutatakse tulemustasustamist just selleks, et tõhustada töötajate pingutusi ettevõtte huvidest lähtuvalt. (Barth *et al.* 2012: 354)

TS juhtimise süsteem kätkeb endas lisaks erinevatele koostisosadele ka mitmeid eesmärgi, millest lähtuvalt on ettevõtetel võimalik tõhustada tulemuslikkust ja koostööd. Klassikaline TS juhtimise süsteem lähtus väljendist „mida on võimalik mõõta, see on ka võimalik ära teha“ (Sahoo, Jena 2012: 296 – 297). Kaasaegsema käsitluse järgi on TS juhtimise süsteemi kui tervikliku koosluse eesmärk käsitleda erinevaid TS juhtimise süsteemi osasid ning rakendada neid ettevõtte tegevustes lähtuvalt ettevõtte eripäradest, läbi mille omakorda soovitakse esmalt parandada üksikisikute tulemuslikkust ning suuremas plaanis kogu ettevõtte tulemuslikkust (Biron *et al.* 2011: 1294). Castka *et al.* (2003: 154) leiavad, et TS juhtimise süsteemi eesmärk on tagada kogu ettevõtte ja selle allüksuste koostoimimine, mille tulemusel saavutatakse ettevõttesiseselt seatud eesmärgid. Tabelis 2 annab autor ülevaate sellest, milliseid eesmärgi TS juhtimise süsteem hõlmab ning läbi milliste TS juhtimise koostisosade on võimalik jõuda soovitud eesmärgideni.

Tabel 2. TS juhtimise süsteemi eesmärkide ja koostisosade sünteestabel

TS juhtimise eesmärk	TS juhtimise osa
Tulemuslikkuse tõstmine ettevõttes	TS planeerimine, sotsiaalne kontekst, TS hindamine, TS analüüs, töötasustamine
Ettevõtte ja allüksuste koostoomimine	Sotsiaalne kontekst, TS analüüs
Ettevõtte eesmärkide seadmine ja täidetus	TS planeerimine, sotsiaalne kontekst, TS analüüs
Töötajate eesmärkide seadmine ja täidetus	TS planeerimine, sotsiaalne kontekst, TS analüüs
Töötajate arendamine ja tagasiside	TS hindamine, sotsiaalne kontekst, TS analüüs
Töötajate võimekusele vastava töötasu kehtestamine	TS hindamine, TS analüüs, töötasustamine
Töötajate tunnustamine	Sotsiaalne kontekst, töötasustamine

Allikas: (Radnor ja Barnes 2007: 385, Haines III ja St-Onge 2012: 1159, Castka *et al.* 2003: 154, Levy ja Williams 2004: 883); autori koostatud.

Tabelist 2 selgub, et ei saa käsitleda TS juhtimise süsteemi koostisosi eraldiseisvatena ning ainult ühele osale rõhku panna. Tegelikult toimivad kõik või mõningad osad alati koos selleks, et TS juhtimise süsteemi eesmärk ettevõttes soovitud tulemused tagaks. Vaadates tabelit siis selgub, et sotsiaalne kontekst on üks olulisemaid osasid TS juhtimise süsteemis, kuna hea infoliikuvus ja suhtlus tagavad harmoonilise koostoomimise. Sarnasel arvamusel on ka Türk (2015: 2231) ning Levy ja Williams (2004: 883).

Üha enam hakatakse väärtustama inimressurssi TS juhtimise süsteemis selleks, et ettevõtet tulemuslikumaks muuta. Oluline on luua pidev suhtlus töötajate ja juhtkonna vahel ning tagada pidev info liikumine juhtkonnalt töötajatele ja vastupidi, sest usaldusväärse sotsiaalse konteksti olemasolu ettevõttes tagab töötajate rahulolu ja loob lisandväärtusi kogu ettevõttele. Töötajatega tuleks arutleda ootusi tulemuslikkuses ja hoida neid pidevalt kursis ettevõtte hetkeolukorra ning tuleviku plaanidega ehk töötajad tuleks kaasata TS juhtimise süsteemi. (Biron *et al.* 2011: 1295) Samuti on oluline kohandada TS juhtimise süsteem vastavalt ettevõtte strateegiatega selleks, et saavutada kõrgem tulemuslikkuse tase (Sahoo, Jena 2012: 297).

TS juhtimise süsteem koosneb mitmetest olulistest koostisosadest, mida on võimalik käsitleda eraldiseisvatena ning kõiki osi koos ühtse tervikuna. Ühe või mitme erineva TS juhtimise süsteemi koostisosa sünteesis on võimalik parendada ettevõtte sisemist keskkonda ja selle tõrgeteta toimimist. Ettevõtte juhtkond peaks end kursis hoidma TS

juhtimise süsteemi ja selle tervikliku toimimisega, samas ei tohi tähelepanu alt välja jätta ka TS juhtimise süsteemi koostisosi, sest TS juhtimise süsteemi rakendamine ja kasutamine ettevõttes tagab hästi toimiva ja tulemuslikkusele orienteeritud juhtimise. Edukalt rakendatud TS juhtimise süsteemi tulemusena on töötajad rahulolevad, motiveeritud, õiglaselt tasustatud ning tänu sellele on ettevõttes seatud eesmärgid täidetud ja tulemuslikkus kõrge.

1.2. Töösoorituse hindamine, arengusuunad ja meetodid

Möödunud sajandil oli TS hindamine pigem lihtsakoeline protsess, kus järelevaataja koostas alluva töösoorituste põhjal erinevaid raporteid. Käesoleval sajandil on hakatud TS hindamiseks nimetama erinevate tegevuste kooslust, mille tulemusena hinnatakse töötajaid, arendatakse nende kompetentse, suurendatakse tulemuslikkust ja premeeritakse parimaid (Fletcher 2001: 473). Türk ja Killumets (2014: 38) väidavad samuti, et TS juhtimise süsteemis on TS hindamine see osa, mille eesmärgiks on hinnata töötulemusi, anda tagasisidet ning seeläbi tõsta tulemuslikkust. Kagioglou *et al.* (2001: 85) tõlgendavad TS hindamist kui informatsioonisüsteemi, mis on TS juhtimise protsessi keskmeks ja läbi TS hindamise on võimalik TS juhtimise süsteem tervikuna efektiivselt ning tulemuslikult tööle panna. Türk (2016: 20) täheldab, et TS hindamine on juba oluliselt kitsam käsitlus kui oli seda TS juhtimise süsteem. TS hindamise põhjal on võimalik hinnata töötajate töösooritust.

Longenecker *et al.* (2014: 323) täheldavad, et TS hindamisel on tõhus elutsükel, kuid tsükli pikkust on raske ajaliselt määratleda. Sageli võib kesta TS hindamise meetodi kasutamine olenevalt ettevõtte eripärast mitmeid aastaid ning TS hindamise rakendamine ja sellega harjumine võtab aega. Shaheen *et al.* (2013: 93) käsitlevad TS hindamist personalijuhtimise tähtsaima koostisosana, läbi mille on võimalik määratleda inimressursi tugevused ja nõrkused ning ka arendamist vajavad kitsaskohad kogu ettevõtte tulemuslikkuses. Šalkova (2013: 99) liigitab samuti TS hindamise personalijuhtimise aspektide alla. Regulaarsed töötajate TS hindamised annavad vajaliku info töötajate tulemuslikkuse taseme kohta ning ühtlasi sisaldavad ka infot ettevõtte edasiste vajalike tegevuste kohta.

Kagioglou *et al.* (2001: 86) peavad oluliseks mõista seda, kuidas oleks kõige kasulikum ettevõttes TS hindamist läbi viia ning kuidas tulemusi ettevõtte siseselt ja laiemas plaanis kasulikult rakendada. Türk ja Killumets (2014: 38) väidavad, et TS hindamine põhineb eelkõige minevikus saavutatud tulemuslikkusel, kuid minevikus tehtud töösooritusi ei ole enam võimalik muuta ning seetõttu võib juhtuda, et TS hindamise protsessiga jäädakse hiljaks. Oluline on rakendada pidevalt TS hindamist töösooritusele, tänu millele saab tuvastada võimalikud kitsaskohad, mis pärsvad ettevõtte tulemuslikkust, selle kasvu ja seeläbi leida lahendused probleemidele ning vajadusel arendada töötajaid. TS hindamise fookus võib olla suunatud nii ettevõttele tervikuna, selle allüksustele või üksikutele töötajatele kaasates nende töötulemusi ja arengut. Thurston Jr. ja McNall (2010: 201 – 202) on seisukohal, et TS hindamise tulemused võivad mõjutada töötajate töötulemusi ja ettevõtte tulemuslikkust tervikuna. Õiglase ja hästi toimiva TS hindamise korral on võimalik tõsta töötajate motiveeritust, tänu millele on töötajad rahulolevad ning valmis panustama suurema osa töösooritusse, mis omakorda tagab ettevõttele tulemuslikkuse kasvu.

Skarlicki ja Folger (1997: 435) on seisukohal, et TS hindamise protsessi tagajärjel võivad tulemused tekitada pingeid, pettumust ja rahulolematust, kuna töötajad tajuvad, et TS hindamise süsteem ei ole olnud erapooletu ning asjakohane. Tajena *et al.* (2015: 36) on seisukohal, et kui TS hindamine on asjakohane ja erapooletu, siis on suur tõenäosus, et TS hindamise tulemusena on võimalik tõsta töötajate rahulolu ning tulemuslikkust. Dusterhoff *et al.* (2014: 265) täheldavad, et TS hindamise protsessi nähakse järjest enam ühenduslülina töötaja käitumise ja organisatsiooni strateegiliste väljavaadete vahel, sest TS hindamise tulemusena on võimalik parendada töötajate käitumist ja vajadusel neid arendada, mis omakorda annab võimaluse jõuda ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseni.

TS hindamiseks kasutatakse mitmeid erinevaid meetodeid. Ühe levinud hindamismeetodina kasutatakse tasakaalustatud tulemuskaarti, tänu millele saab ühendada omavahel TS juhtimise ja ettevõtte strateegilised eesmärgid ning meetodi rakendamisel on põhirõhk kvantitatiivsetel näitajatel (Türk 2015: 2). Kagioglou *et al.* (2001: 86) ja Brudan (2010: 115) väidavad, et tasakaalustatud tulemuskaart erineb traditsioonilisest tulemuslikkuse mõõtmisest seetõttu, et see sisaldab endas ka

eestvedamise ja edasijõudmatuse indikaatoreid, milleks on kliendi väljavaade, sisemised ärijuhtimise protsessid, õppimine ja kasv ning finantsaruandlus, mille kõige põhjal on võimalik otsustada, kas ettevõtte liigub endale seatud strateegiliste eesmärkide poole. Analüüsides lisaks traditsioonilisele tulemuslikkusele ka eestvedamise ja edasijõudmatuse indikaatoreid, aitab see jõuda probleemsete ning arendamist vajavate kitsaskohtadeni, mille tulemusel on võimalik töötajaid suunata ja koolitada ning seeläbi saavutada ettevõttes seatud strateegilised eesmärgid. Brudan (2010: 116)

Sorsa *et al.* (2014: 61), Gordon ja Stewart (2009: 476) ning Meinecke *et al.* (2017), leiavad, et arenguestlus kui TS hindamise meetod, on tõhus kuna see annab töötajale võimaluse end võimalikult täpselt väljendada. Samuti on töötajatel võimalik end tänu hindamislehtedele ette valmistada ja seeläbi kujundada arenguestlus kõiki töölaseid küsimusi hõlmavaks tervikuks. Samas ei pruugi töötajad alati ausad olla ning ei julge tulenevalt arenguestluse õhkkonnast end ja oma seisukohti korrektselt väljendada. Arenguestlus on töötajate ja juhtide vaheline sotsiaalse konteksti vahetus, läbi mille säilitatakse ja tugevdatakse juhi-töötaja vahelist head suhet ning suhtlust ja luuakse usaldus. Tulemuslik arenguestlus annab töötajatele võimaluse avaldada oma arvamust, välja tuua ideid juhtidele ning suunata tähelepanu vahetutele probleemidele Meinecke *et al.* (2017).

Kolmandana võib TS hindamise meetodina kasutada ühe uuema lahendusena välja töötatud edasiside meetodit (*feedforward*) (Kluger, Nir 2010: 236). Budworth *et al.* (2015: 46) täheldavad, et edasiside meetodi sisuks on töötajaga vesteldes keskenduda tema kogemusele ettevõttes, töösooritusele ja muudele positiivsetele aspektidele selle asemel, et rõhuda töötaja töösoorituse kitsaskohti. Kluger ja Nir (2010: 236) täheldavad samuti, et erinevalt traditsioonilisest TS hindamisest toob edasiside meetod esile just töötajate edulood ning läbi selle on võimalik luua soodsad tingimused ka tulevikus edu saavutamiseks. Edasiside meetod põhineb hindavatel uuringutel, mis on osa sotsiaalsest kontekstist ning samuti ka positiivse psühholoogia kontseptsioonist, mis sisuliselt tähendab seda, et töötaja teeb oma tööd tulemuslikult, kui talle on lähenetud positiivselt. Edasiside meetodi põhjal keskendutakse enamasti positiivsetele aspektidele ning sellest tulenevalt tunneb töötaja, et tema tööd väärtustatakse ja töötaja on valmis panustama suurema osa enda töösooritusse (Seligman *et al.* 2005: 410). Budworth *et al.* (2015: 47)

tähelepanu, et edasiside meetodi puhul on töötaja tähelepanu suunatud teemadele, mis on nii tulemustelt edukad (*outcome-successful*) kui ka protsessilt edukad (*process-successful*). Samuti on edasiside meetodi eesmärgiks pigem keskenduda tuleviku sihtidele ning töötaja arendamisele, mitte enam töötaja minevikus saavutatud tulemuslikkusele.

Autor leiab, et edasiside meetodi rakendamine võib töötajate töösooritust tõsta suuremal määral kui traditsiooniline tagasiside, sest edasiside meetodi ideest lähtuvalt on peamiselt vaatluse all töötaja arengutee ning töötaja edusammud. Muu hulgas juhitakse tähelepanu ka arendamist vajavatele aspektidele, kuid siiski suunatakse põhirõhk sellele, mida töötaja on hästi teinud ning kui kaugele enda tööalases arengus jõudnud. Tabelis 3 on esitatud erinevate TS hindamise meetodite tugevused ja nõrkused.

Tabel 3. TS hindamise meetodite tugevused ja nõrkused

TS hindamise meetod	Tugevused	Nõrkused
<i>Tasakaalustatud tulemuskaart</i>	<ul style="list-style-type: none"> • arvestab kõiki olulisi probleeme; • aitab määrata ettevõttele visiooni ja eesmärgid; • eesmärgid saavutatakse väheste meetmete ja madalate kuludega. 	<ul style="list-style-type: none"> • liialt lihtsakoeline; • ei sisalda kogu tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi; • mõõdetakse õigel viisil, valesid aspekte; • juhtkonna-töötajate vahelised konfliktid.
<i>Arenguvestlus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • töötajatel võimalus end põhjendada; • ettepanekud juhtidele; • töötajatel parem teadlikkus enda töö kvaliteedist ja arengust; • juhi-töötaja heade suhete säilimine. 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajad ei julge või ei taha olla ausad; • hirm öelda välja oma arvamus ja põhjendada seisukohti.
<i>Edasiside meetod</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vestluse fookuses töötaja areng; • käsitletakse positiivseid aspekte; • rõhuasetus töötajate edulugudel. 	<ul style="list-style-type: none"> • teoreetiliselt tugev meetod; • meetodi uudsuse tõttu, info efektiivsuse kohta veel puudub.

Allikas: (Kagioglou *et al.* 2001: 86, Brudan 2010: 115, Sorsa *et al.* 2014: 61, Gordon ja Stewart 2009: 476, Meinecke *et al.* 2017, Kluger ja Nir 2010: 236, Budworth *et al.* 2015: 47, Bouskila-Yam ja Kluger 2011: 139); autori koostatud.

Tabeli 3 põhjal saab öelda, et ei eksisteeri ühtset kõige tõhusamat ja terviklikku meetodit TS hindamiseks. Igal kirjeldatud meetodil esinevad oma tugevused ja nõrkused ning kõige tõhusama TS hindamise saavutamiseks on oluline lähtuda ettevõtte eripärast ja oodatavatest tulemustest, mille põhjal on võimalik valida sobiv meetod või mitme meetodi süntees selleks, et jõuda soovitud TS hindamise tulemusteni.

Oluline osa, mis kõiki erinevaid TS hindamise meetodeid vähemal või rohkemal määral ühendab, on tagasiside. Li *et al.* (2011: 1318) täheldavad, et tagasiside küll keskendub mineviku saavutustele, kuid seda on võimalik oma olemuselt suunata ka tulevikku ning anda edasi olulist infot töötajate arvamustest. Samuti on võimalik läbi tagasiside parendada ettevõtte kui terviku ning selles töötavate inimeste tulemuslikkust. Young ja Steelman (2014: 231) on samuti arvanud, et tagasiside peegeldab töötajate arvamust ning tulemuslikkust. Muu hulgas on nemad välja toonud ka selle, et läbi tagasiside suhestuvad töötajad teineteisega paremini ning tänu sellele on kogu ettevõtte õhkkond ja töötajate vahelised suhted rahulikumad.

TS hindamine on TS juhtimise süsteemi üks võtmetegureid, läbi mille on võimalik kujundada töötajate eesmärgid tulevikuks ja anda tagasisidet möödunud perioodi tulemuslikkusele. Õige TS hindamise meetodi valiku ja asjakohase tagasiside koostamisel on võimalik kaardistada kitsaskohad ettevõttes ning seeläbi parendada nii üksikisikute kui ka kogu ettevõtte tulemuslikkust tervikuna. TS hindamise ja analüüsi koosluses on võimalik välja töötada ettevõttele iseloomulik töötasusüsteem. Sageli töötatakse TS hindamise ja analüüsi põhjal välja tulemuspõhine töötasustamise süsteem, mis võimaldab tasustada töötajat võimalikult täpselt lähtuvalt tema tulemuslikkusest.

1.3. Tulemuspõhine töötasustamine ja selle seosed töösoorituse hindamisega

TS juhtimise süsteemi üheks komponendiks loetakse veel ka tulemuspõhist töötasustamist ehk tulemustasustamist, mille eelkäijaks loetakse 1920ndatel ettevõtetes rakendatud tükipalgasüsteemi. Tulemustasustamist hakati intensiivselt kasutama 1980ndatel aastatel erasektoris ning hiljem ka avalikus sektoris. Tulemustasustamist on ettevõttes lihtne kasutada juhtudel, kus töötajate sooritused on tugevalt seotud tulemuslikkusega ning mõõdetavad kvantitatiivselt (Türk 2015: 2). Jacobsen ja Jensen (2017: 551) täheldavad, et tulemustasustamine on oluline vahend, mis ühendab töötaja töötulemused töötasuga ning seeläbi suurendab tulemuslikkust, kuna töötaja on tulemustasustamisest ajendatuna valmis andma lisapanuse ja pingutused töösooritusse. Samuti on töötaja tulemustasustamise aluseks hästi toimiv TS hindamine, mille põhjal on

võimalik välja selgitada tööliste kompetentsid ning nende põhjal määrata töötajale õiglane tulemustasu. Maheshwari ja Singh (2010: 64) defineerivad tulemustasustamist kui tulemuspõhist töötasusüsteemi, mis aitab ühtsustada üksikisiku eesmärgi ettevõttes soovitud tulemustega. Sisuliselt on see preemia, mis antakse töötajatele nende heade töötulemuste eest, mis on välja selgitatud TS hindamise läbi ning tänu millele on ettevõttel võimalik saavutada seatud eesmärgid.

Gielen *et al.* (2010: 292) täheldavad, et tulemustasu skeemi kasutamisel on sageli kaks peamist põhjust. Esmalt kasutatakse tulemustasustamist siis, kui ei ole teada täpset infot töötaja tegelike võimete ja pingutuste kohta ning tulemustasustamisega on võimalik neid täpsemalt määratleda. Sessions ja Skatun (2017: 296) täheldavad, et teisalt kasutatakse tulemustasustamist seetõttu, et uute töötajate palkamisel on neil suurem motivatsioon oma töösooritust parendada ning tulemuslikkuse põhiseelt saavad kõrgemat tasu lõpuks parema töösooritusega töötajad.

Klassikalise ökonoomika teooria kohaselt mõjuvad erinevad stiimulid, nagu ka tulemustasustamine, töötaja tulemuslikkusele positiivselt, mistõttu töötaja on paremini motiveeritud ning valmis tegema lisapingutusi parema tulemuse saavutamiseks (Miller 2005: 204). Adigüzel *et al.* (2010: 284) on samuti seisukohal, et tulemustasustamine suurendab tööjõu produktiivsust ja parendab töötajate tulemuslikkust ning motivatsiooni ja töötajad on valmis tegema pingutusi parema töötasu nimel. Samas leiavad Jacobsen ja Jensen (2017: 552) motivatsiooni vähendamise teooria kohaselt võib tulemustasustamine vähendada töötajate sisemist motivatsiooni ning tahet töötada tulemuslikumalt siis, kui tulemustasustamist kasutatakse kontrollfaktorina. Seda kinnitavad erinevate uuringute tulemused, mille kohaselt üldjuhul tulemustasustamine tõstab töötajate töösoovi ning parendab ka suhteid kolleegide vahel, kuid samas tulemustasu rakendamine töötajate kontrolli eesmärgil paneb töötajad pigem vähem tulemuslikumalt tööle ja alandab töötajate motivatsiooni.

Tulemustasustamist on oma olemuselt võimalik jagada kaheks. Ühe osana saab vaadelda kollektiivset tulemustasustamist, mille korral on üksikisiku tulemuslikkust raske hinnata ning seetõttu vaadeldakse tulemusi ühe tööloigu või väiksema töögrupi piires. Selle tulemusena on võimalik alandada seire kulutusi ning suurendada töötajate pingutusi, mis omakorda mõjuvad positiivselt ettevõtte kogutoodangule (Lucifora, Origo 2015: 607).

Merriman (2009: 65) täheldab, et selleks, et oleks võimalik igale töötajale tiimis kujundada õiglane tulemustasu, on vajalik jagada tiimis igale töötajale tööülesanded, millega töötaja kõige paremini hakkama saab ning hinnata ka tiimi siseselt iga töötaja töösooritust individuaalselt. Samuti sõltub ühe töötaja töötasu töögrupi tulemuslikkusest, siis tunneb inimene vajadust kontrollida kaastöötajate tegevusi ja käitumist, mis võivad alandada kogu töögrupi töötasu. Lisaks jagatakse tasu võrdselt kogu töögrupi liikmete vahel, kuigi inimeste panused võisid tulemustasu kujundamisel olla erinevad (Lucifora, Origo 2015: 607 – 608). Samas leiavad Gielen *et al.* (2010: 293), et kollektiivse tulemustasustamise põhjuseks on üksikisiku tulemuslikkuse hindamise keerukus, samuti võib seeläbi töögrupi siseselt tekkida nn priisõitja probleem, mille kohaselt üks või mitu töötajat näevad vähem vaeva selle arvelt, et teised pingutavad rohkem.

Teisest küljest on võimalik hinnata ja tasustada töötajat üksikisiku tasandil. Adigüzel *et al.* (2010: 287) ning Marsden (2004: 351) on täheldanud, et individuaalse tulemustasustamise korral üksiktöötaja palk sõltub ainult tema enda möödunud perioodi tulemuslikkusest. Samas eeldatakse ka seda, et rahuldava palga korral on üksiktöötaja tulevikuperioodide tulemuslikkus kõrgem. Töötajate palkade tõus sõltuvalt nende kompetentsidest, paneb töötajad rohkem keskenduma oma tööle, sooritama paremat tulemuslikkust ja väärtustama ettevõtte hüvesid, millest omakorda on võimalik tõsta ettevõtte tulemuslikkust. Merriman (2009: 66) on arvamusel, et individuaalselt on võimalik inimest paremini jälgida, hinnata tema töösooritust ning aru saada kui töötaja jääb tööülesannetega hätta ning ei vasta oodatavale kompetentsile, millele vastavalt on võimalik määrata töötajale õiglane tulemustasu. Järgnevas tabelis 4 on võrreldud mõlema tulemustasustamise suuna omadusi lähtuvalt üksiktöötaja seisukohast.

Tabel 4. Individuaalse ja kollektiivse tulemustasustamise liikide võrdlus

Individuaalne tulemustasustamine	Kollektiivne tulemustasustamine
<ul style="list-style-type: none"> töötasu sõltub vaid üksikisiku möödunud perioodi tulemuslikkusest; tulevikus töötaja tulemuslikkus kõrgem; töötajad rohkem tööle keskendunud; töötajad väärtustavad ettevõtet ja selle hüvesid; õiglane töötasu lähtuvalt töötaja kompetentsist; ettevõtetes laialdaselt kasutatav parim töötasu süsteem. 	<ul style="list-style-type: none"> võimalik alandada seire kulusid; suurendab üksiktöötajate pingutusi; võimalik priisõitja probleem; töötajad iseseisvamad ja kontrollitakse teineteise tegevust; tasu jagamine võrdselt töögrupi vahel, olenemata inimeste panusest üksikult; üksiktulemust raske mõõta; ebaühtlane tööde ja koormuse jaotus töötajate vahel.

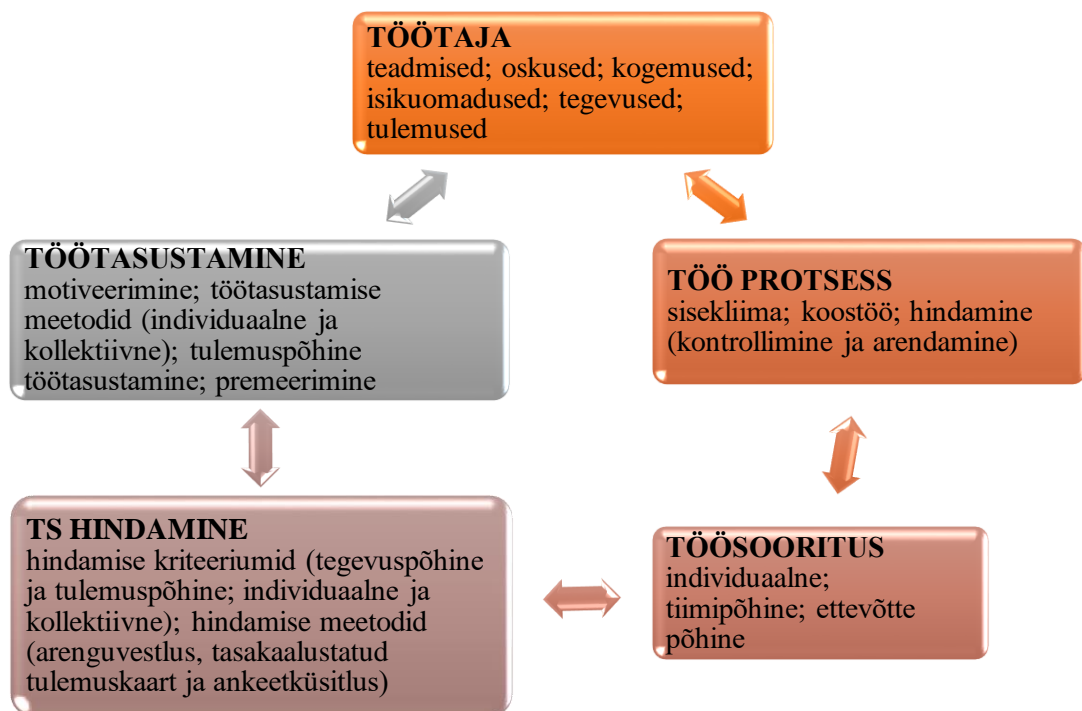
Allikas: (Lucifora ja Origo 2015: 607 – 608, Gielen *et al.* 2010: 293, Adigüzel *et al.* 2010: 287 – 288 ja Marsden 2004: 351); autori koostatud.

Merriman ja Deckop (2007: 1036) täheldavad, et tulemuspõhine töötasustamine annab töötajatele võimaluse teenida õiglast tasu vastavalt TS hindamise tagajärjel välja selgitatud tulemuslikkusele. Uuringute tulemusena on selgunud, et töötajad suhtuvad tulemustasustamisse positiivselt ning selle võimalik rakendamine toob kaasa parema töösoorituse ning vähendab ebasoovitavat käitumist, mis omakorda tõstavad nii töötajate kui ka kogu ettevõtte tulemuslikkust.

Samas on Artz ja Heiwood (2015: 1256) leidnud, et kuigi tulemustasustamine on oma olemuselt tõhus, võivad töötajad töö käigus keskenduda just nendele tegevustele, mis tõstavad otseselt nende tulemustasu, jättes seejuures tegemata vähem olulised tegevused, mis tulemustasu niivõrd ei mõjuta. Autor leiab, et töötajate tähelepanu jagunemine vaid olulistele tööülesannetele tuleneb otseselt sellest, et tulemustasu kujuneb vaid nende tööülesannete täitmise põhjal. See läheb vastuollu Merriman ja Deckop (2007: 1036) arvamusega, mille kohaselt tulemustasustamine peaks just vähendama ebasoovitavat käitumist, kuid ainult osade tööülesannete täitmist ei saa arvestada õiglase ning eetilise käitumise alla. Sellest tulenevalt on autori arvates ettevõttel kohustus jälgida töötajate töösooritust, seda reguleerida TS hindamisega ning vajadusel suunata töötajate tähelepanu unarusse jäänud tööülesannete täitmisele, et töötajad saaksid õiglaselt töötasustatud.

Jirjahn (2016: 510) on oma uuringus jõudnud tulemuseni, et nii individuaalne tulemustasustamine kui ka kollektiivne tulemustasustamine on tõhusad vaid siis, kui

ettevõttes valitseb pigem madalama põhipalga ja tulemustasuga süsteem, mille koosmõjul omakorda kasvab produktiivsus. Ka Gneezy ja Rustichini (2000: 792) jagavad arvamust, mille kohaselt töötajad reageerivad positiivselt tulemustasustamisele siis, kui tasu on jagatud õiglaselt ning arvestatakse töötaja TS hindamisel välja selgitatud panusega. Türk (2015: 2) on täheldanud, et tulemustasustamine on mõjutatud eelkõige ettevõtte ja selle töö eripärast, seal töötavate inimeste oskustasemetest ja juhtimise iseloomust, mis omakorda mõjutavad ettevõtte edukust tervikuna.



Joonis 2. TS juhtimise süsteemi tsükkel

Allikas: (Türk ja Killumets 2014: 36, Merriman 2009: 65, Marsden 2004: 351); autori koostatud.

Tänapäevaks on TS juhtimise süsteem üks tõhusamaid ja rakendatavaid organisatsiooni juhtimise kontseptsioone maailmas. TS juhtimise süsteem koosneb erinevatest TS osadest, mille ühe või mitme juurutamisel ettevõttesse on võimalik parendada töötajate tulemuslikkust, hoida töötajaid motiveerituna ning töötasustada töötajaid õiglaselt vastavalt nende kompetentsidele, tegevusele ja tulemustele. Autor leiab, et üks tähtsamaid TS juhtimise süsteemi koostisosi on TS hindamine, mille tulemusel on võimalik kindlaks määrata töötaja tegevus ning tulemuslikkus. Just TS hindamise tagajärjel on võimalik määratleda töötajale ka õiglane tulemuspõhine töötasu, mis rahuldaks töötaja ootusi ning

samas hoiaks töötaja motiveeritud, arenguvõimelisena ning töötajal oleks soov enda töösooritust parendada.

Ettevõttele sobivaima töötasusüsteemi valikul on oluline lähtuda ettevõtte eripärast, strateegilistest eesmärkidest ja töötajate kompetentsidest, mille tulemusena on võimalik lahendada erinevad töötasustamisega kaasnevad probleemid. Individuaalne tulemustasustamine on efektiivsem, kuna tänu sellele on võimalik usaldusväärselt hinnata töötaja möödunud perioodi töösoorituse tulemuslikkust. Töötaja tulemuslikkusele vastavat palka teenides ja mõistes, et töösoorituse parenedes suureneb ka töötasu, on töötajad võimelised ja alati suunama rohkem pingutusi enda tegevusse ning seeläbi tõstma nii iseenda kui kogu ettevõtte tulemuslikkust.

2. TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE HINDAMINE JA TÖÖTASUSTAMINE PUIT-PROFIIL AS NÄITEL

2.1. Puit-Profiil AS-i üldiseloomustus, metoodika ja valim

Autori töö empiirilise osa uurimisprobleemiks on välja selgitada ettevõtte praegune TS hindamise ja töötasustamise süsteem ning nendest süsteemidest tulenevalt analüüsida töötajate tulemuslikkust. Uuringu tulemuste põhjal töötatakse välja ettepanekud Puit-Profiil AS-i (edaspidi lihtsustatult Puit-Profiil) TS juhtimise süsteemi edasiarendamiseks. Käesolevas peatükis tutvustab autor ettevõtte olemust, annab ülevaate uuringus kasutatud valimist ja uurimismetoodikast.

Puit-Profiil AS on puiduettevõte, mis asutati 1994. aastal AS Sarmet nime all. Ettevõtte rajaja on praegune tegevjuht Tiit Saar, kes on tänaseni ettevõttega aktiivselt seotud. Ettevõte on juba üle 20 aasta tootnud liimpuidust akna ja ukse toorikuid. Nimetatud valdkond sai valitud just seetõttu, et 1994. aastal oli Eestis mitmeid aknafirmasid, kes olid oma toodangu poolest seotud küll välismaaga, kuid huvitusid kodumaise tooraine soetamisest. Samuti ei olnud ettevõtte asutamisel Eestis liimpuit just väga levinud, pigem tõusev trend ja seepärast nägi ettevõtte tegevjuht võimalust luua potentsiaalselt edukas ettevõte. Puit-Profiil AS alustas tegevust Põltsamaa lähedal Mällikvere külas, kuid õige pea koliti Põltsamaa äärelinna, mis andis võimaluse tehase laiendamiseks. Ettevõte on läbi aastate kasvanud mitmekordseks ja jõudnud arengus küpsusfaasi. Tänapäevaks toodetakse rohkem kui 21 000 m³ liimpuittooteid aastas. Ettevõte kasutab toorainena valdavalt kodumaalt kokku ostetud männipuidust saematerjali. Suurem osa toodangust müüakse Skandinaavia akna- ja uksetehastele. Tänapäevaks töötab ettevõttes ligi 100 töötajat, kes töötavad kahes vahetuses ning otseste juhtide ja kogu juhkonna alluvuses. Järgnevas tabelis 5 annab autor ülevaate Puit-Profiili personalist. (Saar 2016)

Tabel 5. Puit-Profiil AS-i personali professionaalne struktuur

JUHATUS				
Tegevjuht 1 in.	Raamatupidaja 2 in.	Eksport/müük 2 in.	Tootmisjuht 1 in.	Tehnikajuht 1 in.
PERSONAL				
Koristaja 1 in.	Mehhaanikud 2 in.	Meistrid 4 in.	Operaatorid 14 in.	Töölised* 63 in.
KOKKU = 91 inimest				

*Ettevõttes ametlikult kasutusel on ametialane nimetus „abitööline“.

Allikas: (ettevõtte raamatupidamisandmed); autori koostatud.

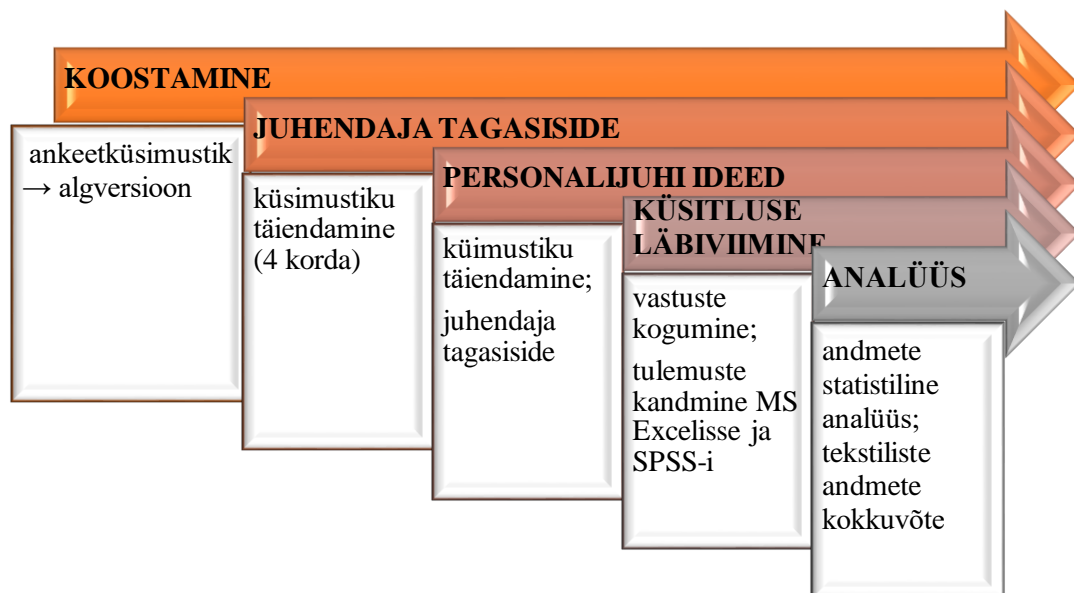
Puit-Profiil on tänaseks sõlminud töölepingud 91 töötajaga, kelle hulka kuuluvad nii juhatus kui ka ülejäänud personal. Juhatuses töötab ettevõtte asutaja ja ühtlasi tegevjuht. Lisaks sellele vastutab ettevõtte finantstegevuse eest raamatupidaja (korraga töö üs, teine viibib lapsehoolduspuhkusel), ekspordijuht (korraga töö üs töötaja, teine viibib lapsehoolduspuhkusel), tehnikajuht, kelle vastutusalas on ettevõtte mehhaanikud ning saematerjali korraldus ja tootmisjuht, kes ühtlasi vastutab lisaks tootmistgevusele ja toodete kvaliteedikontrollile ka personali eest. Ettevõtte personal koosneb erineva ametiastmega töötajatest. Töö toimub kahes vahetuses ning tabelis 5 on toodud mõlema vahetuse summaarsed töötajate arvud. Tööliste ülesannete hulka kuulub toodete valmistamine ning materjalide sorteerimine ja operaatorid vastutavad tootmismasinate, toote kvaliteedi ning masinahoolduse eest. Nii töölised kui ka operaatorid alluvad oma vahetutele juhtidele, meistritele, kelle ülesandeks on tagada infoliikuvus juhtkonna ja töötajate vahel. Samuti koordineerivad meistrid operaatorite ja tööliste tööd ning tegelevad jooksvate probleemidega tootmises.

Autor viis ettevõttes läbi esmase dokumendianalüüsi, kus uuris, milliseid TS juhtimise süsteeme ettevõtte siiani kasutanud on ja kasutab. Analüüsist selgus, et varasemalt on ettevõtte kasutanud regulaarseid arenguvestlusi (vt ankeeti lisas 1) selleks, et välja selgitada töötajate tulemuslikkuse tase ja seda võimalusel läbi arenguvestluste tõsta. Ettevõtte on palgasüsteemina kasutanud juba mitmeid aastaid põhitasu + tulemustasu süsteemi. Põhitasu kujuneb töötajatel tunnitasu määra alusel ja tulemustasu kujuneb tulemustasukoeffitsiendi põhjal. Varasemalt arvestati tulemustasukoeffitsienti tööloikudes vastavalt toodetud materjali tihumeetritele, kuid Puit-Profiili juhtkond leidis, et

kollektiivne tulemustasusüsteem on jäänud liiga üldiseks, kuna ettevõtte personal on võrdlemisi suur ja töötajate tulemuslikkuse tase väga erinev. Seetõttu otsustatigi eelmisel, 2016. aastal, juurutata firmasse uus tulemustasu arvutamise süsteem, milleks sai *Evocon Line Efficiency* tarkvaralahendus. (Tootmisjuhi intervjuu 2017)

Evocon Line Efficiency (edaspidi ELE) lahendus on ettevõtte MTÜ Lean Enterprise Estonia poolt välja töötatud tarkvaralahendus, mille eesmärgiks on tõhustada tootmist. ELE süsteem võimaldab jälgida ja analüüsida erinevate tootmisliinide tegevust ja tootmisparameetreid, mille analüüsil on võimalik parendada kitsaskohti ja seeläbi jõuda ettevõtte eesmärkideni. Tarkvaralahendus on ühendatav tootmisliinide ja -masinatega ning lahenduse abil on võimalik analüüsida erinevaid tootmisloike ja tuvastada võimalikud viivitused koos nende põhjustega. (Evocon Line...2017) ELE tarkvaralahendusel on mitmed üldised eelised, mida samuti kinnitavad ka Puit-Profiili juhtivtöötajad. Näiteks tagab tarkvaralahendus parema töödistsipliini, samuti on töötajate tulemuslikkus oluliselt paranenud, kuna nüüd kujundavad nemad ise endale tulemustasu koefitsiendi ja üksikisiku panusel on suurem tähtsus. Lisaks on tootmises oluliselt vähem raiskamist ja tegevjuhil on seeläbi võimalus mõelda suuremalt, panustada kindlamalt investeringutesse ja parendada seeläbi kogu ettevõtte tootlikkust. Ettevõtte juhtkond leiab, et tänu eelnevalt kirjeldatud tarkvaralahendusele on juba praegu, võrreldes varasemaga, töötajate tulemuslikkus paranenud ning töötajate tahe paremaks saada ja parem olla on silmnähtav. (Tootmisjuhi intervjuu 2017) Autori eesmärgiks ongi välja töötada ettepanekud TS juhtimise süsteemi veelgi tõhusamaks muutmiseks ning need juurutada ettevõttes.

Bakalaureusetöö empiirilises osas on autor kasutanud kahte metoodikat – ankeetküsitlus ja intervjuu. East (2016: 220) on täheldanud, et ankeetküsitluste läbiviimisel võib eelneva kontrollita esineda palju üldistusi, ebamäärasust ja arusaamatust vastustes, kuna iga töötaja mõistab küsimust enda perspektiivist ja vastused on subjektiivsed. Seetõttu nägi autor vajadust töötada ankeetküsitluse sisu enne avaldamist läbi Puit-Profiili tootmisjuhiga, et küsimused oleksid sõnastatud võimalikult üheselt ja töötajatele arusaadavalt. Järgneval joonisel 4 on autor toonud täpselt välja ankeetküsimustiku koostamise etapid.



Joonis 4. Ankeetküsimustiku koostamise protsess ja etapid (autori koostatud).

Autor koostas ankeetküsimustiku (vt lisa 2) lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest ja Puit-Profiili tegevusvaldkonnast. Ankeetküsimustik koosnes kokku kolmest osast. Esmalt soovis autor saada töötajate üldandmeid (sugu, vanus ja ametikoht). Sellele järgnesid kahes osas sisulised küsimused. Esimeses osas uuris autor töötajate töötulemust mõjutavaid tegureid. Esimene osa koosnes skaalaküsimustest ja avatud küsimustest. Skaalaküsimuste puhul oli töötajatel võimalik hinnata erinevaid töötulemust mõjutavaid tegureid skaalal 1–5, kus 1 tähistas vastust „ei nõustu üldse“ ja 5 tähistas vastust „nõustun täielikult“. Avatud küsimuste vastustena olid oodatud ettepanekud, mida saaks juhtkond veel teha, et töötajate töötulemus pareneks.

Teises sisulises osas uuris autor töö tulemuslikkust mõjutavaid tegureid. Teine osa koosnes suletud, skaala ja avatud küsimustest. Suletud küsimuste puhul oli töötajatel võimalik valida etteantud valikuvariantide vahel, skaalaküsimuste juures oli töötajatel võimalik anda küsimustele hinnanguid erinevatel skaaladel ühest kuni viieni. Avatud küsimuste näol oodati siin põhjendusi, vajalike probleemide esiletoomist ja ettepanekuid autorile. Ankeetküsimustiku piirangutena saab autor välja tuua selle, et kuigi autor esitas pärast mitmeid korrektuure küsimused selgelt mõistetavana, oli võimalus, et kõik töötajad ei mõistnud küsimuste sisu üheselt. Piirangust tulenevalt võis hiljem autori tehtud

analüüsidesid järeldada, et ankeetküsimustikku täitnud töötajate hinnangud olid mõjutatud küsimuste sisu mitte mõistmisest.

Puit-Profiili töötajate hulgas viidi ankeetküsitlus läbi paberkandjal. Ettevõtte töötab kahes vahetuses ja autor andis mõlemale vahetusele võrdsed võimalused ankeetküsitluses osalemiseks. Selleks, et kõikidel töötajatel oleks võimalik endale ankeet soetada, viis autor läbi lõunapausil lühikese koosoleku, mille käigus tutvustati töötajatele ankeetküsitluse eesmärki ja tagamaid. Seejärel oli igal ühel võimalik soetada endale ankeet ja kuu aja jooksul see täidetuna tagasiside kasti tagastada. Ettevõttes töötab tänaseks 91 töötajat ning autori eeldus oli valimisse kaasata 2/3 töötajatest. Paraku pärast kuu pikkust vastamisaega ja autori poolseid meeldetuletusi oli tagasiside kasti laekunud kõigest 35 (38,5%) täidetud ankeeti. Autori eesmärgiks oli tagada vastamisel anonüümsus, mis võimaldas koguda usaldusväärsed andmed. Mittetäieliku valimi saamise põhjuseks võib olla see, et ehk töötajad siiski ei tundnud, et nad tahavad ja/või saavad olla täiesti ausad ja seetõttu otsustasid ankeetküsitluses mitte osaleda. Alljärgnevas tabelis 6 toob autor välja ankeetküsitluses osalenud töötajate sotsiaal-demograafilised ja ametialased tunnused.

Tabel 6. Puit-Profiil AS-is läbiviidud ankeetküsitluses osalenud töötajate sotsiaal-demograafilised ja ametialased tunnused 2017. aastal

Valim	Sugu	Vanus	Tööstaaž	Ametikoht
Valim n = 35 (38,5%)	naine = 17	18-29 aastat = 9	kuni 4 aastat = 11	tööline = 24
	mees = 18	30-44 aastat = 18	5-9 aastat = 17	operaator = 9
		45 ja rohkem = 8	10 ja rohkem = 7	meister = 2

Allikas: (uuringus kogutud andmed); autori koostatud.

Ankeetküsitlusest saadud tulemuste analüüsimisel kasutas autor statistikaprogrammi SPSS, kus viidi esmalt läbi kirjeldava statistika analüüs ning leiti ankeetküsitluses esitatud väidete hinnangute keskmised hinnangud ja standardhälbed. Lisaks sellele viis ka autor tulenevalt andmete iseloomust läbi mitteparameetrilistest testidest korrelatsioonanalüüsi ning uuris erinevaid seoseid ankeetküsitluses esitatud väidete vahel. Korrelatsioonanalüüsis kasutas autor Spearman ρ korrelatsioonikordajat, kuna käsitletud andmete puhul oli tegemist järjestustunnustega ning kordaja iseloom võimaldas

teha asjakohaseid järeldusi. Järgnevalt esitab autor Spearman ρ korrelatsioonikordaja tugevuse tabeli, millest lähtuvalt tegi autor korrelatsioonanalüüsi tulemustest järeldusi. Kõiki tulemusi vaadeldi olulisusnivool $\alpha = 0,05$ (statistiliselt olulised seosed märgitakse tärniga).

Tabel 7. Spearman ρ korrelatsioonikordaja seoste tugevused ning suund

Kordaja	Seose tugevus
0,0 – 0,2	olematu, väga nõrk
0,2 – 0,4	nõrk
0,4 – 0,7	keskmise tugevusega
0,7 – 0,9	tugev
0,9 – 1,0	väga tugev
positiivne – ühe tunnuse väärtuse kasvades, suurenevad ka teise tunnuse väärtused (samasuunaline)	
negatiivne – ühe tunnuse väärtuse kasvades, teise tunnuse väärtused kahanevad (vastassuunaline)	

Allikas: (Statistiline andmestik ja...2017); autori koostatud.

Lisaks ankeetküsitlusele viis autor uuringu käigus läbi intervjuu Puit-Profiili tootmisjuhi, meistri ja töölisega. Intervjuu küsimustik (lisa 3–5) koostati lähtuvalt ankeetküsitlusest ja korrelatsioonanalüüsist välja tulnud ebaselgetele ja kriitilistele tulemustele, mis vajasisid autori arvates süvaanalüüsi. Intervjuude läbiviimine kooskõlastati intervjuueeritavatega ning autor küsis salvestamiseks intervjuueeritava luba. Intervjuu käigus arutleti erinevate probleemide üle ning mindi sügavuti kriitiliste probleemide põhjuste otsimisel. Arutelus sai tähelepanu veel ka juhtkonna panus töötajate tulemuslikkuse parandamisse ja töötajate motiveerimisse. Lähtuvalt intervjuudest esitas autor hiljem vajadusel veel täpsustavaid küsimusi intervjuudes osalenud inimestele. Autor koostas helisalvestiste ning täpsustavate küsimuste põhjal kokkuvõtted (vt lisa 3–5). Uuringu terviku põhjal töötas autor välja ettepanekud Puit-Profiili TS juhtimise süsteemi parendamiseks.

Tabel 8. Intervjuude osalised, toimumisaeg, kestvus ja koht

Intervjueeritav	Toimumisaeg	Kestvus	Toimumiskoht
Tootmisjuht Andrus Saar	12. aprill 2017	85 minutit	Puit-Profiil AS (nõupidamiste ruum)
Tööline Anneli Kabral	20. aprill 2017	72 minutit	Puit-Profiil AS (nõupidamiste ruum)
Meister Gaius Matson	28. aprill 2017	73 minutit	Puit-Profiil AS (nõupidamiste ruum)

Allikas: autori koostatud.

Bakalaureusetöö empiirilise osa piiranguteks võib autor lugeda enda lähedast sugulust Puit-Profiili juhtkonnaga, sest kõnealused sidemed võisid mõjutada ankeetküsitluse vastuste õigsust ja ausust. Teise piiranguna võib käsitleda uuringu läbiviimiseks sobiva aja leidmist, kuna vastajate näol oli tegemist liinitöötajatega ning töötajate segamine tööajal ei kuulu kokku ettevõtte tööetikaga. Esinevad takistused said lahendatud läbirääkimiste ja kokkulepete teel.

2.2. Puit-Profiil AS-i töötajate töösoorituse juhtimise süsteem ja töösoorituse hindamine

Käesolevas peatükis analüüsib bakalaureusetöö autor Puit-Profiilis kasutusel olevat TS juhtimise ja hindamise süsteemi. Autor selgitab välja kasutusel oleva TS juhtimise süsteemi tugevused ning nõrkused ja annab sellele omapoolsed hinnangud. Lisaks analüüsitakse läbi viidud uuringus saadud TS hindamise ja juhtimisega seotud tulemusi ning intervjuus juba sügavuti käsitletud probleeme. Autor annab ülevaate saadud tulemustest, statistilistest näitajatest, töötajate ja tootmisjuhi seisukohtadest.

Puit-Profiil kasutab TS juhtimise süsteemi raames ELE tarkvaralahendust ja arenguveestlust (vt lisa 1). Iga töötaja saab täitmiseks arenguveestluse vormi, milles on tal võimalik hinnata esimeses osas töökeskkonna kriteeriumeid rahulolu skaalal 1–5, kus ei ole täpsemalt selgitatud, mida tähistab skaalal hinnang 1 ning hinnang 5 ja teised sellesse vahemikku jäävad hinnangud, mis on antud arenguveestluse vormi puuduseks, kuna inimesed mõistavad hinnanguid erinevalt. Lisaks sellele on töötajal võimalik märkida erinevate kriteeriumite juurde ettepanekud ja probleemid. Teises osas saab iga töötaja anda hinnanguid enda arengule ja kompetentsile skaalal 1–5, ka siin ei ole selgitatud

hinnangute tähendusi. Selles osas annab hinnanguid samadele koostisosadele ka töötaja vahetu juht. Tulenevalt hinnangutele koostatakse töötaja ja vahetu juhi koostöös välja tegevusplaan töötaja kompetentside tõstmiseks. Järgnevalt saab töötaja vastata mitmetele erinevatel avatud vastustega küsimustele ja anda edasi enda poolse seisukoha oma tööoskustest ja ettevõtte juhtimisest. Lisaks on töötajal soovi korral võimalik taotleda personaalset vestlust ettevõtte tegevjuhiga. Arenguvestluse vormiga kaasneb töötajale veel ka vestluse ettevalmistusleht (vt lisa 1 järg), kus on välja toodud mitmed erinevad punktid, mille põhjal töötaja end arenguvestluseks ette saab valmistada. Järgnevas tabelis 9 toob bakalaureusetöö autor välja Puit-Profiilis hetkel kasutusel oleva arenguvestluse tugevused ja nõrkused.

Tabel 9. Puit-Profiil AS-i arenguvestluse tugevused, nõrkused

Arenguvestluse süsteem ja korraldus	
TUGEVUSED	NÕRKUSED
<ul style="list-style-type: none"> • Töötajal on võimalus hinnata töökeskkonda, mitte ainult iseennast. • Töötaja saab teha ettepanekuid töökeskkonna paremaks muutmiseks. • Vahetu juht saab anda töötajale vahetult hinnanguid. • Koos vaadatakse läbi hinnangud ja arutletakse töötaja kompetentsi üle. • Võimalusel koostatakse tegevusplaan töötaja arendamiseks, mis näitab, et juhid on toeks ja pooldavad töötaja arengut. • Töötajal võimalik rõhutada enda tugevusi ja ootusi ettevõttele. • Võimalus vestelda pikemalt ettevõtte juhiga. • Töötajal on ettevalmistuslehe põhjal võimalik end analüüsida ja valmistada ette arenguvestlusel käsitletavateks teemadeks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hindamisskaalasid 1 – 5 ei ole täpsustatud, mida tähistavad skaala numbrid. • Arenguvestluse vormi osad liiga üldised → teemad vajaksid täpsustavaid kommentaare. • Töötajad ei pruugi aru saada, mida tööandja teemade sõnastusel täpselt silmas peab. • Töötaja ei pruugi olla lõpuni aus ja otsekohene, kuna hiljem arutletakse vestlusel kirjutandut vahetu juhiga.

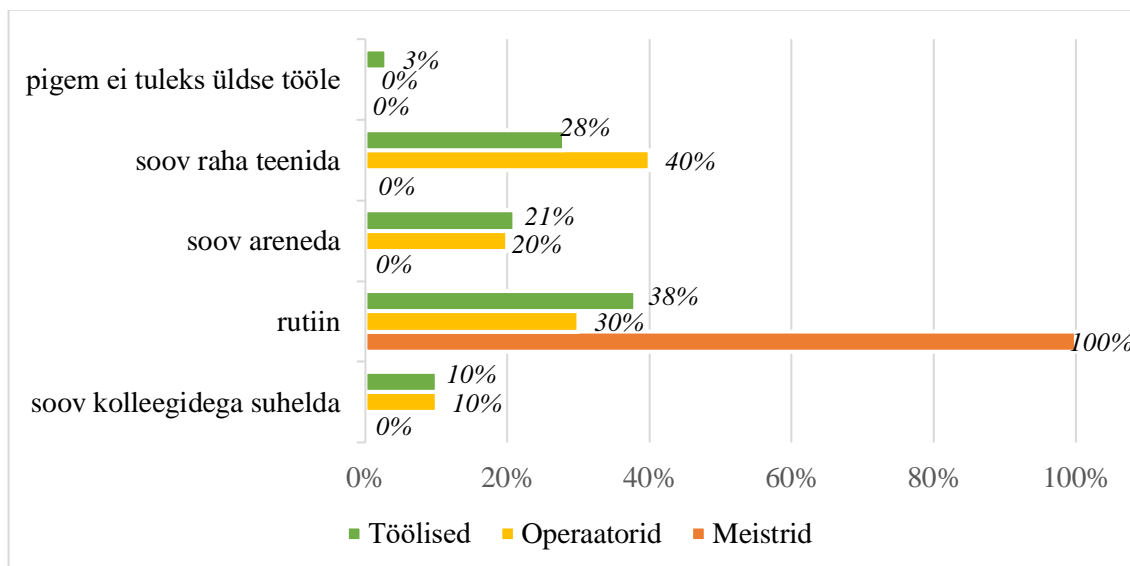
Allikas: autori koostatud olemasoleva arenguvestluse vormi (vt lisa 1) analüüsi põhjal.

Autor leiab, et kasutusel olev TS juhtimise süsteem on oma ülesehitustelt süsteemselt ja arusaadavalt koostatud lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest, kus autor analüüsis erinevaid TS hindamise võimalusi. Mitmed olulised aspektid on arenguvestluse vormis kaetud ning töötajal on võimalik avada enda seisukohad esmalt arenguvestluse vormi täites ning seejärel oma mõtteid täiendada vestluse käigus. Töötajal on võimalus anda hinnanguid

erinevatele ettevõttele ja tööga seotud aspektidele, kuid arenguestluse vormis ei ole täpsustatud, mida hinnangu number tähistab. Lisaks annab ettevalmistusleht hea aluse selleks, et töötaja oleks arenguestlusele tulles valmistunud ja läbi mõelnud probleemid, mida arutada. Samas leiab autor, et arenguestluse vormis on mõningad olulised probleemid, millele tuleks juhtkonnal tähelepanu pöörata ja need kõrvaldada.

Autori läbi viidud uuringus keskenduti kahele peamisele TS juhtimise süsteemi osale – TS hindamisele ja tulemuspõhisele töötasustamisele. Sellest lähtuvalt liigitas autor saadud tulemused edasise analüüsi läbiviimiseks kahte erinevasse gruppi. Käesolevas peatükis keskendutakse TS hindamisega seonduvatele tulemustele ja koostatakse tulemuste põhjal analüüs. Lisaks avatud küsimustele palus autor töötajatel anda ka hinnanguid mitmete väidete skaalal 1–5, kus hinne 1 tähistas vastust „ei nõustu üldse“ ja hinne 5 tähistas vastust „täielikult nõustun“ (vt lisa 2). Saadud hinnangute põhjal arvutas autor väidete keskmised hinnangud ja standardhälbed (vt lisa 6). Standardhälbed varieerusid suures ulatuses, millest saab järeldada seda, et väidetele antud hinnangud varieerusid suurel määral, mistõttu need väited vajasisid täiendavat uurimist intervjuude abil.

Esmalt palus autor Puit-Profiilis läbi viidud ankeetküsitluses kirjeldada töötajatel enesetunnet, mida nad hommikuti tööle tulles kõige sagedamini tunnevad. Vastused olid väga erinevad, mõnes ankeedis leidis lausa mitu erinevat vastust. Järgnev joonis 5 kirjeldab töötajate vastuseid küsimusele, millist tunnet nad hommikuti tööle tulles kõige sagedamini tunnevad ametikohtade lõikes suhtarvudena kogu vastajate hulgast.



Joonis 5. Tundmused, mida töötajad hommikuti tööle tulles kõige sagedamini tunnevad (autori koostatud; uuringus kogutud andmete alusel).

Uuringus selgus, et töölised (38%) tunnevad kõige enam hommikuti tööle tulles rutiini. Üllatav on aga see, et ka meistrid tunnevad kõige enam hommikuti rutiini (100%). Samas rutiini ja töötajate töökoha vahetuse soovi vahel autor seost ei täheldanud. Lisaks täheldasid nii töölised (21%) kui ka operaatorid (20%), et tullakse tööle sooviga areneda. Raha teenimise eesmärgil käivad tööle 28% vastanud töölised ja 40% vastanud operaatoritest. 3% vastanud töölised leidis, et nad pigem ei sooviks üldse tööle tulla. Samuti võib joonise põhjal järeldada, et võrdlemisi vähe töölised (10%) ja operaatoritest (10%) tuleb tööle selleks, et kaastöötajatega suhelda. Vastajate hulgas leidis töötajaid, kes on mõelnud töökoha vahetusele, kuna töö on raske, tekitab liigesvalusid ja rutiini. Samas oli ka töötajaid, kes on töökoha vahetust kaalunud edasi arenemise eesmärgil.

Saadud tulemuste põhjuseks võib olla see, et muud aspektid on töötajatele olulisemad, nagu näiteks töötasu, ning head suhted kaastöötajatega pigem jäävad teisejärguliseks. Autori uuringu tulemusena selgus, et tegelikult on töötajate vahelised suhted keskmiselt võrdlemisi head ja konflikte esineb harva, kuigi oli ära märgitud, et inimsuhted on väsitavad. Töölisega läbiviidud intervjuus (vt lisa 4) selgus samuti, et tööle tahetakse tulla raha teenimise pärast ning selleks, et inimestega suhelda. Tootmisjuht leidis (vt lisa 3), et kindlasti võib antud töö tekitada inimestes rutiini, kuid tänu motiveerivale palgale on töötajad siiski kohusetundlikud ning teevad oma tööd hästi. Ka autor on oma kogemusest lähtuvalt arvamisel, et eelkõige tekitab töö rutiini ning on raske, kuid motiveeriv palk on

aluseks tehtavatele lisapingutustele. Samuti on autori jaoks ka oluline suhtlus kaastöötajatega ning rahulik töökeskkond.

Ankeetküsitluses osalejad tõid avatud küsimuste vastustena välja mitmeid probleeme, millele peaks ettevõtte juhtkond ja töötajate vahetud juhid tähelepanu pöörama. Mitmeid kordi oli mainitud, et oluline on töötajatele selgelt delegeerida töökäske ning jagada need tööpinkide taga võrdselt kõikidele töötajatele. Intervjuus tootmisjuhiga (vt lisa 3) leiti sellele probleemile lahendus ning tootmisjuht oli seisukohal, et oluline on meistritele aeg-ajalt meelde tuletada, et nad kontrolliks töötajate tegevusi ja vajadusel kordaks üle tööliste vastutuse all olevad tööülesanded. Samuti peaksid lauavanemad olema need, kes teistele töötajatele ülesandeid delegeerivad. Intervjuus osalenud tööline (vt lisa 4) tõi samuti välja, et oluline on omavaheline suhtlus ja tiimitöö, samuti peaks väärtustama teiste poolt jagatud näpunäiteid ning kiidusõnu. Lisaks peaks juhtkond tähele panema seda, et osa inimesi suhtub enda töösse vastutusrikkalt ja kohusetundlikult, samas teine osa töölistest on valmis nn võtma kergekäeliselt haiguslehti. Tootmisjuht oli seisukohal (vt lisa 3), et mõningate regulatsioonidega saab seda ettevõttes hoomata, kuid vastavalt Eesti Vabariigi seadusele ei saa ettevõtte töötajaid selles küsimuses piirata ega kontrollida.

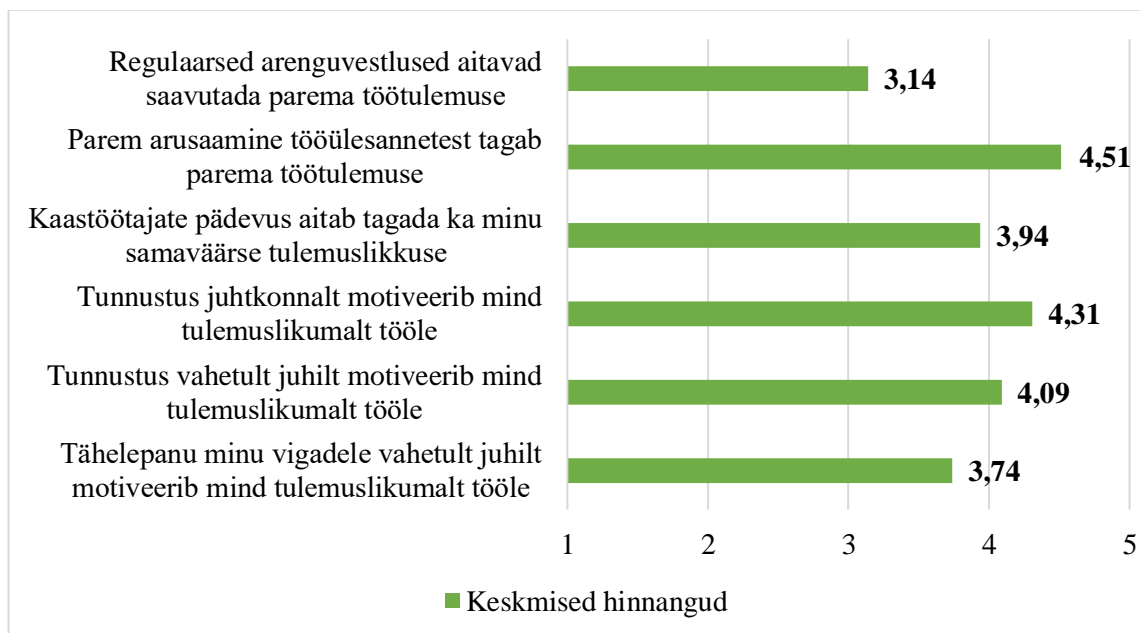
Mitmed töötajad leidsid, et oluline oleks pöörata tähelepanu sellele, et tööpäevad ei veniks liiga pikaks. Praeguse vahetuste süsteemi tõttu on töötajad kohustatud tegema 12 tunniseid tööpäevi, kuid tootmisjuht selgitas intervjuus (vt lisa 3), et vahetuste süsteemi ei ole võimalik ümber korraldada. Töölistele on pakutud lahendust teha pühapäevased tööpäevad 2 tunni võrra lühemaks. Sellele ettepanekule on olnud vastakaid arvamusi. Nii tootmisjuht, meister kui ka tööline olid intervjuudes (vt lisa 3–5) samal meelel, et ettepanekule reageerisid positiivselt pigem naistöölised ja negatiivselt meestöölised, kuna mehed on enamus peredes peamised „leiva lauale toojad“ ning seetõttu ei ole nad valmis kuu sissetulekust seda osa kaotama, mille nad teeniksid vähem, kui pühapäevased tööpäevad oleksid lühemad. Tootmisjuht oli intervjuus (vt lisa 3) seisukohal, et uuesti tuleb pühapäevaste tööpäevade lühendamine kõne alla siis, kui ettevõtte laiendus 2017. aasta suvel on valminud ning uus tootmisosa töösse rakendatud.

See, mida saaks juhtkond veel teha, et töötajad oleksid paremini tööle motiveeritud, leidsid mitmedki töötajad avatud küsimustele vastamise raames, et juhtkond võiks enda töötajaid rohkem väärtustada neid kiites ja nende tööd lihtsustades. Lisaks oli välja

toodud veel ka pigem negatiivse alatooniga aspektid, mis olid suunatud just teiste töötajate vähesele panusele võrreldes vastaja panusega. Näiteks vastati, et juhtkond ja vahetud juhid peaksid paremini jagama töökäsku, tuletama töötajatele meelde, miks nad seda tööd teevad ning töö käimine ei ole „lihtsalt enda näitamine“. Tootmisjuhiga läbiviidud intervjuu (vt lisa 3) tulemustest saab aga järeldada, et mõningal määral on juba töötajate tööd lihtsustatud ning võimalusel töid mehhaniseeritud. Samas oli tootmisjuht ka seisukohal, et osa tehtavatest töödest ei olegi võimalik muul moel sooritada kui vaid inimressurssi kasutades ja ettevõtte teeb võimalikult palju selleks, et töötajad ei oleks liialt koormatud.

Täiendavalt sooviti lisada veel seda, et oluline on väärtustada tiimitööd ning ka uutele töötajatele seda näidata ja selgitada. Samuti on töötajad huvitatud sellest, et neile tehtaks aastas vähemalt ühe korra üldine koosolek, kus räägitakse kuidas Puit-Profiilil läinud on, millised on sihid, mis majas toimub ning kuhu ettevõtte turul teiste omalaadsete seas jõudnud on. Tootmisjuht leidis (vt lisa 3), et välja käidud idee on igati asjalik ja kindlasti tuleb see ettevõtte juhtkonna seas arutamisele teha töötajatele edaspidi koosolekuid. Suurem enamus vastajatest on rahul oma tööga ning teevad seda hea meelega edasi.

Järgnevalt annab autor joonisel 6 ülevaate TS hindamisega seonduvatele väidetele antud hinnangute keskmistest hinnangustest, kus on arvestatud nii tööliste, operaatorite kui ka meistrite hinnanguid.

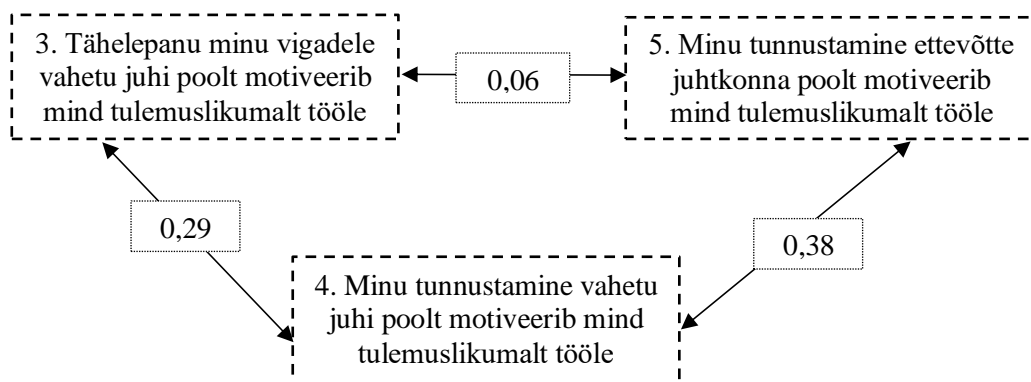


Joonis 6. Puit-Profiil AS töötajate poolt TS hindamise väidetele antud hinnangute aritmeetilised keskmised (autori koostatud; ankeetküsitluse tulemuste põhjal).

Puit-Profiili töötajate keskmised hinnangud esitatud TS hindamise väidetele on võrdlemisi kõrged, kuid samas paistavad silma väited, mida on töötajate poolt hinnatud keskmisest madalamalt. Kõige madalamalt on hinnatud väidet „*Regulaarsed arenguestlused aitavad...*“ (keskmise hindega 3,1 palli), kus töötajad leiavad, et regulaarsed arenguestlused pigem ei mõjuta parema töötulemuse saavutamist. Siinkohal on juhtkonnal oluline suunata tähelepanu vajadusele muuta arenguestluse vormi selgemaks, et töötajad tunneksid pärast arenguestlusi motiveeritust ning tahet saavutada paremaid töötulemusi. Ka Türk (2015: 2231) on täheldanud, et suhtlemisel ning info vahetusel on TS juhtimise süsteemis asendamatu oluline roll. Ka väidet „*Tähelepanu minu vigadele vahetult juhilt...*“ (keskmiselt 3,7 palli) oli hinnatud pigem keskmiselt madalamalt, millest võib järeldada, et töötajad väärtustavad ning hindavad vaid mõningal määral seda, kui vahetu juht suunab tähelepanu töötajate vigadele. Intervjuu tulemustest selgus samuti, et töötajad hindavad seda, et vahetu juht suunab vajadusel nende tähelepanu, kuid samas on töötajate jaoks olulisem see, kui suudetakse veada likvideerima enne kui vahetu juht üldse töötaja tähelepanu suunamiseks vajadust näeb.

Edasise analüüsi läbiviimiseks lähtus autor ametialastest tunnustest ning jagas ankeetküsitluses osalenud töötajad kolme gruppi: 24 töölist, 9 operaatorit ja 2 meistrit. Autor otsustas meistrid ja operaatorid vaatlusest kõrvale jätta, kuna valimid olid liialt

väikesed edasise analüüsi läbi viimiseks ja järelduste tegemiseks. Korrelatsioonanalüüsi läbi viimiseks jagas autor TS hindamisega seonduvad väited veel omakorda kaheks. Esmalt vaadeldi väidete gruppi, kus keskenduti peamiselt tööliste tähelepanu suunamisele vigadele ja tööliste tunnustamisele vahetu juhi ning juhtkonna poolt. Järgnevalt annab autor joonisel 7 ülevaate korrelatsioonanalüüsi läbiviimisel saadud tulemustest.



Joonis 7. Puit-Profil AS tööliste poolt tunnustamisega seotud väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed (autori koostatud; ankeetküsitluse tulemuste alusel, vt ka lisa 6 järg).

Analüüsi tulemusena selgus, et väite „*Tähelepanu minu vigadele vahetult juhilt...*“ ja väite „*Minu tunnustamine vahetult juhilt...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,29 (vt joonis 7). See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on nõrk ja ebausaldusväärne. Sellest lähtuvalt viis autor läbi täiendava uuringu (intervjuud) saadud seoste eripärade välja selgitamiseks. Autor saab töölisega läbi viidud intervjuu (vt lisa 4) põhjal väita, et tööline tahab enda töösooritust parandada selleks, et vältida tulevikus vigade tegemist. Veel selgus, et tööline hindab seda, et vahetu juht suunab tähelepanu tema vigadele ning tööline tahab seeläbi end parendada. Ka ettevõtte tootmisjuht ning meister leidsid intervjuude (vt lisa 3 ja 5) käigus, et olulisem on suunata tähelepanu vigadele ja seeläbi parendada tööliste töösooritust, kui töolist pidevalt tunnustada ning jätta tehtud vead tähelepanuta, millest omakorda ei pruugi tööliste töösooritus üldse paraneda, sest töölisel võib tekkida vale arusaam enda töösoorituse tasemest.

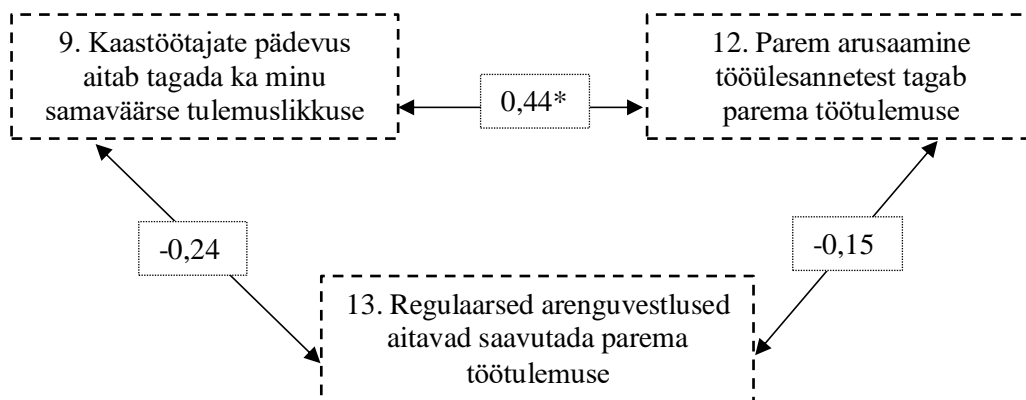
Väidete „*Tähelepanu minu vigadele vahetult juhilt...*“ ja „*Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonnalt...*“ vahel korrelatiivne seos puudus, millest võib järeldada, et nimetatud väiteid oli hinnatud täiesti erinevalt, kuna väidete vaheline seos on olematu (vt joonis 7).

Autor uuris intervjuudes lähemalt, millised tegurid võisid olematu korrelatsiooni põhjustada. Töölisega tehtud intervjuu (vt lisa 4) põhjal oli võimalik järeldada, et ettevõtte juhtkond ei puutu kokku igapäevaste probleemide ja muredega, mis esinevad tootmisloikudes, kuna see on meistrite ülesanne tagada tööliste kvaliteetne töösooritus ning vajadusel suunata tähelepanu vigadele ning seeläbi parendada tööliste töösooritust. Ka meistriga tehtud intervjuu (vt lisa 5) tulemusena selgus, et töölistes ja ka meistrid ise küll hindavad ettevõtte juhtkonna poolset tunnustust, kuid see ei ole otseselt seotud tööliste vigadele tähelepanu suunamisega.

Väidete „*Tunnustamine vahetult juhilt...*“ ja „*Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonnalt...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,38 (vt joonis 7), millest võib järeldada, et väidete vahel esineb võrreldes eelmiste seostega juba tugevam positiivne seos. Töölisega ja meistriga läbi viidud intervjuudes probleemide põhjaliku käsitlemise tulemusena (vt lisa 4 ja 5) selgus, et töölistes hindavad ja ka ootavad tunnustust nii vahetult juhilt kui ettevõtte juhtkonnalt. Sellest saab järeldada, et kui kasvab tunnustus vahetu juhi poolt siis pikemas perspektiivis kasvab ka tunnustus ettevõtte juhtkonnalt. Samuti tunnustatakse Puit-Profiilis juhtkonna poolt pika tööstaaziga töötajaid erinevate preemiatega, mis samuti motiveerib töötajaid rohkem ja pikaajaliselt tööle ning ka meistrid hindavad ja väärtustavad pikaajalisi, kogenuid töötajaid kõrgelt.

Korrelatsioonanalüüsi ja läbi viidud intervjuude tulemustest tehtud järelduste põhjal võib autor väita, et oluline on anda töötajatele tagasisidet ning suunata nende tähelepanu kitsaskohtadele, sest sageli ei oska töötajad ise suunata tähelepanu sinna, kus vajalik. Samuti on oluline nn astmeline tunnustamine, mille korral esmalt jagab tunnustust vahetu juht ning seejärel juba ettevõtte juhtkond. Sama on oma uuringutes täheldanud nii Young ja Steelman (2014: 231) kui ka Li *et al* (2011: 1318), et on oluline anda töötajatele vahetut tagasisidet nende tehtud töösooritusele ja seeläbi tõsta töötajate tulemuslikkust.

Järgnevalt analüüsis autor väiteid, mis kirjeldasid tööülesandeid, pädevust ning arenguvestlusi ja uuris väidete vahelisi võimalikke korrelatiivseid seoseid. Joonisel 8 on esitatud korrelatsioonipuu saadud tulemustest.



Joonis 8. Puit-Profiil AS tööliste poolt pädevuse, arusaamise ja arenguveestlustega seotud väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed (autori koostatud; ankeetküsitluse tulemuste alusel, vt ka lisa 6 järg).

Analüüsi tulemusena selgus, et väite „*Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu...*“ ja väite „*Parema arusaamine tööülesannetest tagab...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,44* (vt joonis 8), millest saab järeldada, et väidete vahel esineb keskmise tugevusega samasuunaline positiivne seos ning tegemist on usaldusväärsel tasemel ($\alpha \leq 0,05$) korrelatiivse seosega. See tähendab, et mida parem on arusaamine tööülesannetest, seda parem on töötulemus ning mida pädevamad on kaastöötajad, seda parem on ka töötaja tulemuslikkus ja vastupidi. Autor viis läbi ka täiendava uuringu ning intervjuude tulemusena nii tööline, meister kui ka tootmisjuht kõik täheldasid (vt lisa 3 – 5), et kui töölised saavad enda tööülesannetest hästi aru, siis toimib ka töö koordineerimine paremini ja ka kiiremini ning samuti märkis tööline enda intervjuus (vt lisa 4), et kui tema kaastööliste pädevus on võrdväärne tööliste pädevusega, siis on kõik paremini motiveeritud.

Väite „*Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu...*“ ja väite „*Regulaarsed arenguveestlused aitavad saavutada...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on -0,24 (vt joonis 8), millest võib järeldada, et nimetatud väidete vahel esineb nõrk negatiivne seos. Intervjuudest tööliste (vt lisa 4) ja meistriga (vt lisa 5) selgus, et töötajad tunnevad kohustust täita arenguveestluse vorme ning osaleda vestlusel. Siiski selgus ka see, et töötajad tahaksid arenguveestlustel osaleda siis, kui muudetakse arenguveestluse läbiviimise korda, sest siiani on see toimunud pigem kiirustades ning seepärast ei ole võimalik minna

sügavuti erinevate probleemidega. Ka Sorsa *et al.* (2014: 61) ja Meinecke *et al.* (2017) täheldades, et arenguvestluste käigus on töötajatel võimalik end väljendada ning esitada ettevõtte juhtkonnale isiklikud seisukohad.

Väidete „*Parem arusaamine tööülesannetest tagab...*“ ja „*Regulaarsed arenguvestlused aitavad saavutada...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on -0,15 (vt joonis 8), mille põhjal võib järeldada, et nimetatud väidete vahel esineb väga nõrk negatiivne seos. See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on praktiliselt olematu ja ebausaldusväärne. Täiendavast uuringust selgus, et arenguvestlused on töötajate jaoks pigem kohustuslikud ning valdava osa töötajate töötulemusi see ei mõjuta.

Nii meister kui ka tootmisjuht täheldasid intervjuudes (vt lisa 3 ja 5), et on üksikuid töötajaid, kes on saanud arenguvestlustest juurde motivatsiooni arenemiseks ning uute seadmete tundma õppimiseks, kuid suurem enamus töötajaid siiski suhtuvad arenguvestlustesse ükskõikselt. Selle vältimiseks on üks võimalik lahendus muuta arenguvestluse vormid põhjalikumaks ning korrigeerida arenguvestluste läbiviimise korda. Muutes arenguvestlus ajaliselt pikemaks, vabas vormis vestluseks, tunneb töötaja end julgemalt ja avaldab enda seisukohti, millest võivad välja kooruda probleemid, mis siiani veel tähelepanuta on jäänud. Ka Gordon ja Stewart (2009: 476) on täheldanud, et arenguvestlused annavad töötajale võimaluse end täpselt ja selgelt väljendada ning suunata tähelepanu probleemidele, mida juhtkond ei märka.

Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et töötajate poolt antud hinnangute vahel kindlat ühest mustrit ei kujune ning tööliste esitatud väiteid hinnati erinevalt ning väidete vahelised korrelatiivsed seosed olid pigem keskmiselt nõrgemad. Intervjuude tulemuste analüüsimisel saab järeldada, et Puit-Profiilis läbi viidavad regulaarsed arenguvestlused on pigem kohustused kui arendavad. Palju oleneb ka arenguvestluse ülesehitusest ja läbiviimise korrast, sest Meinecke *et al.* (2017) ning Gordon ja Stewart (2009: 477) seisukohtade põhjal võib öelda, et arenguvestlus on just edasiviivaks jõuks ning arendab töötajaid ja motiveerib neid tulemuslikumalt tööle.

Lähtuvalt uuringu põhjal tehtud analüüsist ja saadud tulemustest on Puit-Profiili töötajate TS juhtimise ja hindamise süsteemis selgelt välja koorunud mõningad probleemid, mille

lahendamine on vajalik ja läbi selle on võimalik tõsta ettevõtte tulemuslikkust. Autor on lähtuvalt läbiviidud uuringust välja töötanud alljärgnevad ettepanekud Puit-Profiili TS juhtimise ja hindamise süsteemi tõhusamaks muutmiseks.

- 1) Asendada ametinimetus „liinitööline/abitööline“ ametinimetusega „tööline“, mis tõstab töötaja väärtust ning töötaja tunneb, et teda hinnatakse; ka abitöölise ametikoht võiks alles jääda neis tööloikudes, kus see ennast sisuliselt õigustab;
- 2) tagada ettevõttes kiirem info liikumine juhtidelt-töölisteni ja vastupidi, mis omakorda aitab tagada tulemuslikumat tööd;
- 3) korraldada kogu personalile vähemalt üks kord aastas ülevaatlik koosolek ettevõtte eesmärkidest, ülesannetest ja tulemustest;
- 4) arendada edasi arenguvestluse vormi, muutes seda täpsemaks ning põhjalikumaks vastavalt tabelis 7 esitatud nõrkustele ja probleemidele;
- 5) kaaluda edasisidel põhineva tagasiside rakendamist arenguvestluste käigus, mille kohaselt keskendutakse eelkõige positiivsetele aspektidele ja töötaja edulugudele;
- 6) muuta arenguvestluste kestvust pikemaks ja põhjalikumaks, et nad saaksid end tunda vabalt ja avaldada ilma ajalise surveta enda mõtteid (vähemalt 30 min töötaja kohta);
- 7) kaasata arenguvestlusesse lisaks tegevjuhile ja töötajale ka meister, kes on vahenduslülilik tegevjuhi ning töötaja vahel ja aitab selgitada olukordi.

Puit-Profiili töötajate TS juhtimise ja hindamise süsteemi analüüs võimaldab autoril järeldada, et kuigi kasutusel olev süsteem on toimiv ning töötajad on üldiselt rahul TS hindamise süsteemiga, kuid esile kerkisid üksikud probleemid, mille uurimisega mindi käesolevas töös sügavuti ning töötati välja ettepanekud probleemide kõrvaldamiseks. Ettepanekute rakendamisega on võimalus tõsta Puit-Profiili töötajate motiveeritust ja tulemuslikkust ning seeläbi tõsta ettevõtte tulemuslikkust ja muuta ettevõtte atraktiivsemaks.

2.3. Puit-Profiil AS-i tulemuspõhine töötasustamise süsteem

Käesolevas peatükis analüüsib bakalaureusetöö autor Puit-Profiilis kasutusel olevat tulemuspõhist töötasustamise süsteemi. Autor selgitab kasutusel olevat tulemuspõhist

töötasusüsteemi ning annab sellele omapoolse hinnangu. Lisaks analüüsitakse läbi viidud uuringus saadud tulemustasustamisega seotud tulemusi ning intervjuus juba sügavuti käsitletud probleeme. Autor annab ülevaate saadud tulemustest, statistilistest näitajatest, töötajate ja tootmisjuhi seisukohtadest.

Puit-Profiil kasutab palgaarvestusel põhitasu + tulemustasu süsteemi. Katseajal (standardne 4 kuud) on töötajale määratud kindel tunnitasu, mis korrutatakse kuu aja jooksul töötatud tundidega ning selle alusel kujuneb töötaja põhitasu. Pärast katseaja lõppu tõuseb töötaja tunnitasu ja seega põhitasu. Samuti jagunevad tunnitasu suurused vastavalt ametikohale ja vastutuse tasemele. Tulemustasu arvestatakse ELE tarkvaralahenduse põhjal, mille abil mõõdetakse igal tööpäeval nn tööpinkide efektiivsust (protsentides). Vastavalt kuu aja jooksul saavutatud efektiivsusprotsentide keskmisele kujuneb tulemustasu koefitsient, mille põhjal arvestatakse töötajale tulemustasu lisaks põhitasule. Sellest tulenevalt võib töötaja kuu sissetulek varieeruda vastavalt kuu aja jooksul saavutatud tulemuslikkuse tasemele. Autor leiab, et hetkel kasutatav töötasusüsteem on tulemuslik ning motiveerib töötajaid andma endast parima.

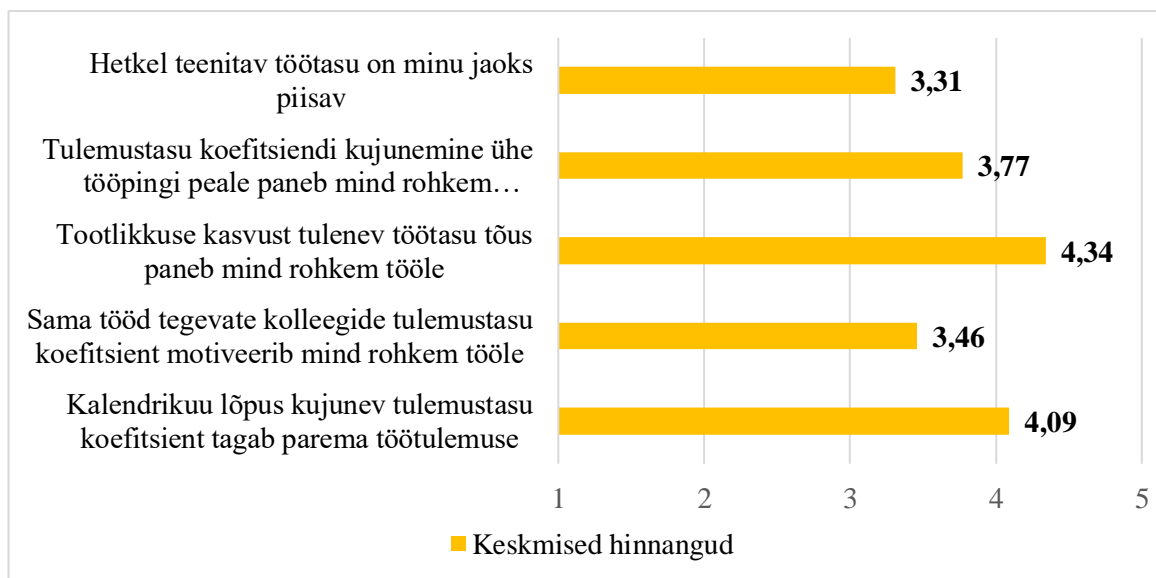
Läbiviidud uuringus selgus, et töötasusüsteemi probleemiks on selle läbipaistvus ja arusaadavus. Nimelt ei saa töötajad päris täpselt aru, mida tulemustasu endas hõlmab ja sellest tulenevalt ei ole töötasu arvestus töötajatele lõplikult selge. Autor annab edasises analüüsis ülevaate töötasustamisega seonduvatest avatud ja suletud küsimustest esile kerkinud probleemidest ning seisukohtadest.

Avatud küsimusele, mida saaks juhtkond veel teha, et töötaja oleks paremini tööle motiveeritud ja saavutaks paremaid tulemusi, sai autor mitmeid erinevaid vastuseid. Leidsid töötajaid, kes leidsid, et võimaluse korral võiks ettevõttes töötasu tõusta, kuna seda ei ole mitmeid aastaid tehtud, kuigi tootmise maht ja ettevõtte on mitmeid kordi kasvanud. Korduvalt oli mainitud ka lihtsalt, et parimaks motivaatoriks on palk ning mida suurem on töötasu, seda rohkem on töötajal motivatsioon teha tulemuslikumalt tööd. Sarnastele tulemustele jõudsid enda uuringutes ka Merriman ja Deckop (2007: 1036), kus nad leidsid, et õiglase tulemustasu korral on töötajad rohkem altid panustama suurema osa töösse ning töötama tulemuslikumalt. Seda täheldas intervjuus ka tootmisjuht (vt lisa 3), et töötasu tõus on tulnud päevakorda tootmiskoosolekutel, kuid siiani ei ole seda veel rakendatud. Tootmisjuht täheldas, et uuesti on võimalik tõstatada töötasu suurendamise

teema siis, kui 2017. aasta suvel on töösse läinud uus tootmishoone ning tootmisliinid, sest tänu sellele on võimalik suurendada ettevõtte tulemuslikkust, mis omakorda annabki eeldused uueks palgatõusuks.

Lisaks üldisele töötasu tõusu ettepanekule tahaksid töötajaid, et neid hinnataks veelgi rohkem töötulemuse põhiselt, millest võib järeldada, et tegelikult töötajad ei mõista veel päris hästi tulemustasu kujunemist, kuna hetkel rakendatav ELE süsteem on juba üksikisikupõhine ning uurimise all oleva ettevõtte iseloomu tõttu ei ole võimalik töötasu enam rohkem üksikisiku tasandile viia. Samuti oli tehtud ettepanek rakendada töötajatele kohal käimise tasu. Siin selgitas tootmisjuht (vt lisa 3), et tegelikult ELE süsteem arvestab üksikisiku baasil kõiki töölt puudumisi ja ka tööl käidud päevi.

Sellest võib taas järeldada, et töölistel ei ole veel päris selget arusaama tulemustasu ja üldiselt ka kogu töötasu kujunemisest. Samas nii intervjuueritud tööline kui ka meister (vt lisa 4 ja 5) olid seisukohal, et nii nende kui ka mitmete teiste töötajate jaoks on selge, kuidas töötasu kujuneb ning mida hõlmab endas tulemustasu koefitsient. Järgnevalt annab autor joonisel 9 ülevaate tulemustasustamisega seonduvatele väidetele antud hinnangute keskmistest hinnangustest.



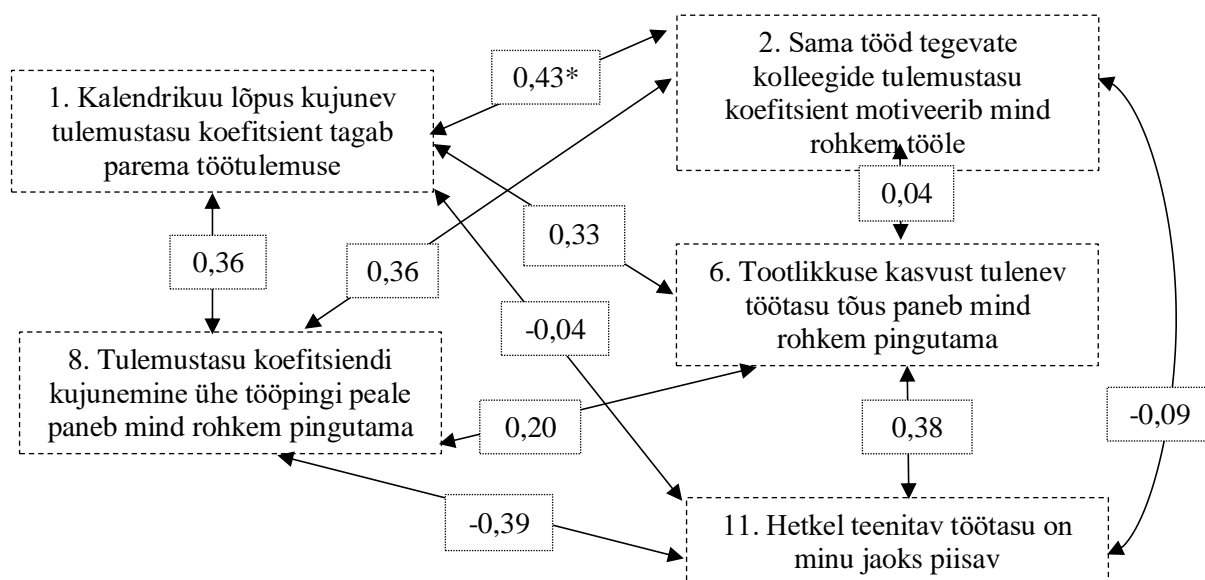
Joonis 9. Puit-Profiil AS töötajate poolt tulemustasustamise väidetele antud hinnangute keskmised väärtused (autori koostatud; ankeetküsitluse alusel; täpsed väited vt lisa 6).

Joonise põhjal võib autor järeldada, et tööliste poolt hinnatud väidete keskmised hinnangud on suhteliselt kõrged ning töötajad keskmiselt nõustusid esitatud väidetega.

Kõige madalamalt on hinnatud väidet „*Hetkel teenitav töötasu on minu jaoks piisav*“ (3,3 palli), kuid autor leiab, et antud väide tähistab pigem üldist arusaama, et inimesed soovivad ning ootavad alati palgatõusu olenemata hetkel teenitavast töötasust ning seetõttu autor saadud tulemust eriti olulisena esile ei tooks. Lisaks sellele selgus tootmisjuhi intervjuu (vt lisa 3) käigus, et palgatõus on tulnud ettevõtte juhtkonna päevakorda ning ollakse valmis seda tulevikus rakendama. Samuti selgus ankeetküsimustiku avatud küsimustest ning intervjuudest meistri ja töölisega (vt lisa 4 ja 5), et tegelikkuses töötajad siiski on rahul hetkel teenitava töötasuga.

Kõige kõrgemalt oli hinnatud väidet „*Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus...*“ (4,3 palli), millest saab järeldada, et töötajad on valmis panustama töösse rohkem, kuna töötajad on teadlikud, et suurem tootlikkus tagab ka kõrgema töötasu. Samu tulemusi näitasid ka töölisega tehtud intervjuust (vt lisa 4) saadud vastused ning ka tootmisjuht (vt lisa 3) oli arvamusel, et töötajad pingutavad just seetõttu rohkem, et nad on teadlikud selle tagajärjel tulenevast töötasu tõusust ning seetõttu on ka töötajate motiveeritus kõrgem ja panus töösse suurem. Teiste esitatud väidetega keskmiselt nõustuti ning hinnangud olid keskmiselt suhteliselt kõrgemad. Ka autor on tulenevalt isiklikust seosest ettevõttega arvamusel, et ollakse valmis panustama rohkem tehtavasse töösse, sest selle tagajärjel on kuu lõpuks kujunev tulemustasu koefitsient kõrgem ning ka teenitud töötasu suurem.

Korrelatsioonanalüüsi läbiviimisel uuris autor tööliste poolt antud hinnangute vahelisi korrelatsioone. Järgnevalt koostas autor joonisel 10 korrelatsioonipuu tulemustasustamise väidete korrelatsioonidest.



Joonis 10. Puit-Profiil AS tööliste poolt tulemustasustamisega seotud väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed (autori koostatud; ankeetküsitluse tulemuste alusel, vt ka lisa 6 järg).

Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et väidete „*Kalendrikuu lõpus kujunev...*“ ja „*Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,43* (vt joonis 10). Siin on töötajate poolt väiteid hinnatud suhteliselt sarnaselt, mistõttu on korrelatiivne seos keskmise tugevusega ning usaldusväärne ($\alpha \leq 0,05$). korrelatiivse seose põhjal saab väita, et sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient motiveerib üha enam töötajat rohkem tööle ning sellest tulenevalt tagab kalendrikuu lõpus kujunev tulemustasu koefitsient parema töötulemuse ja vastupidi. Autor uuris ka korrelatiivsetest seostest tulenevalt põhjus-tagajärg ahelaid (viis läbi intervjuud) ning intervjuust töölisega (vt lisa 4) selgus, et töölised on alati tegema tiimitööd ning innustama teineteist panustama suurema osaluse töösooritusse ning sellest lähtuvalt kujuneb kalendrikuu lõpuks kõrgem koefitsient ning töötajad teenivad kõrgema töötasu, mis motiveerib töölisi järgnevatel perioodidel veel rohkem pingutama. Ka Sessions ja Skatun (2017: 293) ning Adigüzel et al. (2010: 287) täheldavad, et tulemustasu rakendamise tagajärjel on töötajad rohkem motiveeritud ning produktiivsemad. Samuti ollakse valmis panustama suurem osa töösooritusse, kuna selle tagajärjel on võimalik teenida kõrgemat töötasu.

Väidete „*Kalendrikuu lõpus kujunev tulemustasu koefitsient...*“ ja „*Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,33 (vt joonis 10), millest võib

järeldada, et väidete vahel esineb nõrk positiivne seos. See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on nõrk ja ebausaldusväärne. Autor viis läbi täiendava uuringu ning töölisega läbi viidud intervjuu (vt lisa 4) tulemusena selgus, et parimaks motivaatoriks on palk ning mida kõrgem on võimalik kuu lõpus kujunev tulemustasu, seda paremini on töölised motiveeritud. Autor on isiklikust kogemusest lähtuvalt samuti seda meelt, et ollakse paremini motiveeritud just siis, kui on võimalus teenida kõrgemat tulemustasu.

Väidete „*Kalendrikuu lõpus kujunev tulemustasu koefitsient...*“ ja „*Hetkel teenitav töötasu...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on -0,04 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et väidete vahel esineb olematu negatiivne seos. Autor uuris täiendavalt intervjuudest, mis võis sellist olematut seost põhjustada, kuna väidete sisu põhjal oleks võinud väidete vahel esineda tugevam korrelatiivne seos. Intervjuudest meistri ja töölisega (vt lisa 4 ja 5) selgus, et töölised ootavad palgatõusu ning samuti oli tootmisjuht arvamusel (vt lisa 3), et tulevikus võiks rakendada ettevõttes palgatõus, kuna on suurenenud ka tootmine ja valmistoodangu maht.

Väidete „*Kalendrikuu lõpuks kujunev tulemustasu koefitsient...*“ ja „*Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,36 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et väidete vahel esineb nõrk positiivne seos. Täiendavalt uurides selgus intervjuudest meistri ning töölisega (vt lisa 4 ja 5), et töölised tegelikult ootavad ning soovivad, et neid hinnatakse veelgi rohkem tulemuse ja üksikisiku tasandil. Sellele põhjenduseks leidis tootmisjuht (vt lisa 3), et juba olemasolev ELE süsteem on niigi üksikisiku põhine ja enam täpsemaks seda ettevõtte iseloomu tõttu viia pole võimalik. Sellest võib autor järeldada, et töötajatele ei ole veel päris selge tulemustasu ja üldse töötasu kujunemise süsteem ning saab ka väita, et töötasu kujunemine ei ole töötajate jaoks piisavalt läbipaistev.

Väidete „*Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe...*“ ja „*Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,36 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et nimetatud väited on nõrgas positiivses seoses. See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on nõrk ja ebausaldusväärne. Intervjuust

töölisega (vt lisa 4) ja ka meistriga (vt lisa 5) selgus, et sama tööpingi taga töötavad töölised on motiveeritud tegema tõhusat tiimitööd selleks, et kuu lõpus nende tööpingi tulemustasu koefitsient oleks võimalikult kõrge. Lisaks täheldasid nii tööline kui meister, et kolleegide teenitav tulemustasu koefitsient on siiski ka üheks mõjuteguriks ning paneb töölised rohkem pingutama ja panustama enda töösooritusse.

Väidete „*Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe...*“ ja „*Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,20 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et nimetatud väidete vahel esineb nõrk positiivne seos. See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on nõrk ja ebausaldusväärne. Uurides põhjuseid, miks väidete vahel esines nõrk seos, selgus intervjuust meistri (vt lisa 5) ja tootmisjuhiga (vt lisa 3), et töölised panustavad oma tööpingi töösse suurema osa ning soovivad sellega suurendada tootlikkust, mis omakorda suurendab töötajate tulemustasu.

Väidete „*Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe...*“ ja „*Hetkel teenitav töötasu on...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on -0,39 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et nimetatud väidete vahel esineb keskmisele tugevusele lähenev negatiivne seos. Autor oli üllatunud, et nimetatud väidete vahel esines võrdlemisi tugev negatiivne seos ning uurides täiendavalt seose tekkimise põhjuseid, selgus avatud küsimustest, et töölised ootavad töötasu tõusu ning ka tootmisjuht arvas (vt lisa 3), et tulevikus pärast uue tootmishoone töösse saamist on võimalus järgmiseks töötasu tõusuks.

Väidete „*Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient...*“ ja „*Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,04 vt joonis 10), millest võib järeldada, et väidete vahel on olematu positiivne seos. See on tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu väidete vaheline korrelatiivne seos on olematu ja ebausaldusväärne. Uurides täiendavalt olematu seose tekkimise põhjuseid, selgus intervjuust meistriga (vt lisa 5) ja avatud küsimustest, et töölised ootavad, et kõigil oleks võrdne võimalus teenida kõrgemat tulemustasu koefitsienti, mis eeldab kiirematel tööpinkidel töötamist ja suuremat tootlikkust.

Väidete „*Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus...*“ ja „*Hetkel teenitav töötasu...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on 0,38 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et nimetatud väidete vahel esineb keskmisele läheneva tugevusega positiivne seos. Täiendavalt uuridest selgus ankeetküsitluse vastustest ning intervjuudest meistri (vt lisa 5) ja töölise (vt lisa 4), et töölised olid seisukohal, et pingutatakse rohkem selleks, et tootlikkus oleks kõrgem ning sellest tulenevalt on ka töötasu kõrgem ning töötajad rahul teenitava töötasuga. Autor leiab samuti, et tööline on valmis rohkem pingutama, kui see tagab töölisele kõrgema töötasu.

Väidete „*Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient...*“ ja „*Hetkel teenitav töötasu...*“ vaheline korrelatsioonikordaja on -0,09 (vt joonis 10), millest võib järeldada, et väidete vahel esineb olematu negatiivne seos. Autor uuris täiendavalt, mis võis põhjustada olematu seost ning intervjuudest töölise (vt lisa 4) ja meistriga (vt lisa 5) selgus, et töölised soovivad võrdset võimalust teenida kõrgemat koefitsienti ning tootmisjuht oli arvamusel (vt lisa 3), et see on tööliste ka võimaldatud ja tegelikkuses oleneb suurem osa töölise tulemustasu kujunemisest sellest, kui kohusetundlik ning pädev on tööline enda tööd tegema.

Korrelatsioonanalüüsi tulemustest selgub, et tulemustasustamisega seotud väidete vahel on valdavalt nõrgad ja enamuses ebausaldusväärsed seosed, mis tulid autorile üllatusena, kuna lähtuvalt väidete sisust oleks oodanud väidete vahel tugevamaid korrelatiivseid seoseid. Vastupidised tulemused võivad olla tingitud ühelt poolt väikesest valimist ja töötajate poolt antud hinnangute suhteliselt suurest erinevusest, mistõttu esinesid väidete vahel nõrgad korrelatiivsed seosed.

Süvaanalüüsi käigus selgus, et töötajatele on siiani segane töötasu kujunemise süsteem ja selle läbipaistvus, mis võib töötajatele (sh tööliste) tekitada tunnet, et töötasu on jagatud erinevate töötajate vahel ebaõiglaselt. Samas intervjuude kokkuvõtetest (vt lisa 4 ja 5) selgus, et osa töötajatest tunnevad hästi töötasu süsteemi kujunemist ning on kursis kõikide aspektidega, mida hõlmab endas tulemustasu koefitsient. Ka ettevõtte tootmisjuht (vt lisa 3) oli üllatunud ning osanud arvata, et töötajad ei mõista lõpuni töötasu kujunemist. Samuti oli tootmisjuht arvamusel, et töötajad, kelles tekitab töötasu kujunemine segadust, võivad olla veel vähese tööstaažiga ning ei mõista veel täpselt ettevõtte tööprotsesse, mistõttu tuleks neile rohkem tähelepanu pöörata.

Lähtuvalt esile kerkinud probleemidest on bakalaureusetöö autor välja töötanud ettepanekud Puit-Profiilile selleks, et muuta tulemuspõhise töötasustamise süsteem töötajatele läbipaistvamaks, selgemaks ja motiveerivamaks.

- 1) Korraldada töötajatele väikestes gruppides kord poolaastas infotunnid, kus käsitletakse töötasu kujunemisega seonduvaid probleeme ning selgitatakse selle kujunemist, et töötasu sisu saaks töötajatele läbipaistvaks;
- 2) selgitada töötajatele töö kvaliteedi-kvantiteedi suhte olulisust ettevõtte toodangus, sh seda, et kvaliteet on kiirusest olulisem ning mida kvaliteetsemat tööd töötaja teeb, seda kõrgem on kuu lõpuks kujunev töötasu;
- 3) luua juurde lisaks olemasolevale kolmele tunnitasu astmele veel üks tunnitasu aste, mille rakendamisel saaks tööliste motivatsiooni ja töötulemusi tõsta, sest see võimaldab töölistel saada kõrgemat tunnitasu;
- 4) seostada tunnitasu astmed ametinimetustega järgnevalt – õpilase, abitöölise, töölise ja eestöölise tunnitasu;
- 5) pakkuda töötajatele erinevaid lisahüvesid (näiteks massaaž, suvepäevad, teatri külastus jm);
- 6) arvestada tulemustasu koefitsiendi määramisel ka iga kuu lõpus kujunev keskmine praaktoodangu protsendiga, mis ajendaks töötajaid enda töö kvaliteeti tõstma;
- 7) selgitada töölistele ELE süsteemi sisu ning olemust, mille tulemusena on süsteemi toime motivatsioonile suurem ning töötajad on valmis panustama enda töösooritusse rohkem.

Analüüsides Puit-Profiili töötajate tulemuspõhise töötasustamise süsteemi ning tehes kokkuvõtteid uuringust saadud tulemustest võib järeldada, et töötajad on üldiselt rahul ettevõttes rakendatava töötasustamise süsteemiga. Probleemiks osutunud TS hindamise ja töötasustamise läbipaistmatust ning töötasu arvestuse keerukust on võimalik lahendada eelpool välja töötatud ettepanekute abil. Samuti on võimalus, et pärast 2017. aasta suve töösse viidud uue tootmishoone ning tootmisliinide edukuse korral on võimalus palgatõusuks Puit-Profiilis, mis motiveerib töötajaid veelgi rohkem panustama töösooritusse ning annab omakorda võimaluse teenida kõrgemat tulemustasu.

KOKKUVÕTE

Ettevõtetes peetakse üheks olulisemaks edasiviivaks jõuks ettevõtte personali. Hästi motiveeritud, pädev, kohusetundlik ja õiglaselt tasustatud personal on valmis panustama tootmisesse ning seeläbi tõstma ettevõtte tulemuslikkust. Samuti on oluline seada ettevõttele tervikuna ja ka personalile selged eesmärgid, mille abil on võimalik jõuda soovitud tulemusteni.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas analüüsis autor TS juhtimise süsteemi olemust ja selle eesmäärke. TS juhtimise süsteem tervikuna koosneb mitmetest erinevatest komponentidest, mille rakendamisel on võimalik parendada ettevõtete tulemuslikkust ja hoida töötajad motiveerituna. TS juhtimise süsteemi analüüsil tugines autor erinevatele teoreetilistele teadusartiklitele, sh peamiselt DeNisi, Smith (2014), DeNisi, Murphy (2017), Radnor, Barnes (2007) ja Haines III, St-Onge (2012) käsitlustele, mille kohaselt on oluline mõista TS juhtimise süsteemi komponentide tähendusi üksikuna ning alles siis ühendada süsteem tervikuks. Samuti on hiljem hakatud väärtustama lisaks kvantitatiivsetele näitajatele TS juhtimise süsteemis ka kvalitatiivseid tegureid, nagu tagasiside, info liikumine ja väärtuste loomine. Kõige olulisemateks aspektideks TS juhtimise süsteemis peetakse TS hindamist, sotsiaalset konteksti ning tulemuspõhist töötasustamist. Autor keskendus oma töös samuti TS hindamise ja tulemuspõhise töötasustamise uurimisele.

TS hindamine on oma olemuselt kitsam käsitlus TS juhtimisest ning varasemate käsitluste põhjal oli läbi TS hindamise võimalik anda hinnanguid töötaja töösooritusele. Autor toetus TS hindamise analüüsimisel peamiselt Kagioglou (2001), Meinecke (2017) ja Budworth (2015) teadusartiklitele. Käesoleval sajandil on lisaks hinnangute andmisele kaasatud TS hindamise süsteemi veel ka väärtuste loomine, töötajate arendamine ja parimate premeerimine. Lisaks sellele on välja töötatud erinevaid nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid TS hindamise läbi viimiseks, tänu millele on võimalik tõsta

töötajate tulemuslikkust, selgitada välja töötajate kompetentsid ning vajadusel välja töötada arengukava töötaja koolitamiseks. Erinevates teoreetilistes käsitlustes pandi rõhku just töötajate positiivsele hindamisele, mis oma olemuselt kujutab töötajatele positiivse tagasiside andmist ning keskendumist töötajate edulugudele.

Tulemuspõhise töötasustamise eelkäijaks loetakse eelmisel sajandil laialdaselt kasutusel olnud tükitasusüsteemi, kuid käesolevaks sajandiks on sellest edasi arendatud tulemuspõhise töötasustamise süsteem. Varasemalt kasutati tulemustasustamist eelkõige töötajate kontrolli eesmärgil, kuid hiljem on hakatud seda kasutama pigem töötajate motiveerimise ja premeerimise eesmärgil. Tulemuspõhist töötasustamist on võimalik omakorda jagada kaheks – individuaalne ja kollektiivne tulemustasustamine. Mõlemal suunal on olemas mitmed tugevused, mis kinnitavad tulemustasustamise tõhusust, kuid valdavalt kasutatakse siiski individuaalset tulemuspõhist töötasustamist, mis toob endaga kaasa ka mitmeid probleeme. Tulemustasustamise analüüsimisel toetus autor eelkõige Gielen (2010) ja Adigüzel (2010) teoreetilistele käsitlustele.

Bakalaureusetöö empiirilises osas uuris töö autor Põltsamaal tegutsevat liimpuidust akna- ja uksetoorikuid tootvat ettevõtet Puit-Profiil AS ning selles kasutusel olevat TS hindamise ning töötasustamise süsteemi. Sellest ajendatuna töötas autor välja ankeetküsimustiku töötajate seas ankeetküsitluse läbi viimiseks. Ankeetküsitluse tulemuste analüüsil esile kerkinud probleemide tagamaade ja põhjuste leidmiseks töötas autor välja intervjuu plaani ja küsimustiku ning viis läbi intervjuu ettevõtte tootmisjuhi, meistri ja töölisega.

Ankeetküsitlustest ja intervjuudest saadud tulemuste põhjal analüüsis autor vastuseid eraldi kolmes osas. Esmalt analüüsis autor ankeetküsitluses väidetele ja avatud küsimustele antud vastuseid ning siis uuris intervjuude käigus juba sügavuti analüüsi käigus tuvastatud probleemide tagamaid, põhjuseid ning koostöös intervjuueeritavatega arutleti võimalike lahenduste üle. Analüüsi käigus võrdles autor ankeetküsitluses esitatud väidetele antud hinnangute keskmisi hinnanguid ning standardhälbeid. Tulemustest võis autor järeldada, et töötajad on Puit-Profiili töötajate TS hindamise ja töötasustamise süsteemide ning töökorraldustega keskmiselt rahul. Täiendavalt uuris autor ankeetküsitluse väidetele antud keskmiste hinnangute vahelisi korrelatiivseid seoseid.

Korrelatsioonid väidete hinnangute vahel olid võrdlemisi nõrgad, mis võis olla põhjustatud hinnangute kõrgest varieeruvusest.

Uuringu tulemuste kokkuvõtetest saab autor järeldada, et Puit-Profiilis kasutusel olev TS juhtimise ja töötasustamise süsteem on tõhus ning üldiselt on töötajad kasutusel oleva süsteemiga rahul. Peamise probleemina täheldas autor seda, et ettevõttesisene infoliikuvus ei ole heal tasemel ning seeläbi ei jõua alati oluline info töötajateni ja teisipidi juhtkonnani. Samuti ootavad töötajad rohkem tagasisidet tehtud töösooritusele ning koosolekuid, kus räägitakse ettevõtte tegevusest ning plaanidest. Töötajad ootavad, et neid kaasataks rohkem ettevõtte tegevusse ja tulevikuplaanidesse, sest seeläbi on võimalus tõsta töötajate motiveeritust, väärtust ning kogu ettevõtte tulemuslikkust.

Kasutusel oleva töötasu süsteemi peamiseks probleemiks oli selle läbipaistvus ning töötajad ei mõista päris täpselt kuidas töötasu ettevõttes kujuneb, kuigi sooviksid seda. Samuti oodatakse ettevõtte töötajate seas palgatõusu, mida ei ole pikemat aega Puit-Profiilis esinenud. Siiski annavad 2017. aasta suvel avatava uue tootmishoone ning töösse minevad tootmisliinid eeldused uueks palgatõusuks.

Autor töötas lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist, sisust ja saadud tulemustest välja ettepanekut Puit-Profiilile, läbi mille on ettevõttel võimalus muuta hetkel kasutusel olevat TS hindamise ja tulemuspõhise töötasustamise süsteemi veelgi tõhusamaks, et töötajad oleksid motiveeritud, rahulolevad ning nende töö oleks kvaliteetne. Autor annab ülevaate töö tulemusena välja töötatud olulisematest ettepanekutest.

- asendada ametinimetus „liinitööline/abitööline“ ametinimetusega „tööline“, mis tõstab töötaja väärtust; ka abitöölise ametikoht võiks alles jääda neis töölõikudes, kus see ennast sisuliselt õigustab;
- tagada ettevõttes tõhus info liikumine juhtidelt-töötajateni ning vastupidi, tänu millele on võimalik tõsta töösooritust ja muuta see tulemuslikumaks;
- korraldada töötajatele vähemalt kord aastas koosolek, kus käsitletakse ettevõtte seniseid tegemisi/tulemusi ning plaane tulevikuks, samuti arutleda väiksemates gruppides töötasu kujunemist, et teha see töötajatele läbipaistvamaks;

- luua ettevõttes juurde veel üks tunnituaasu aste ning siduda tööliste tunnituaasu astmed ametinimetustega järgnevalt – õpilase, abitöölise, töölise ja eestöölise tunnituaasu;
- selgitada töötajatele kvaliteedi-quantiteedi suhte olulisust ettevõtte toodangus, sh seda, et kvaliteet on kiirusest olulisem ning mida kvaliteetsem on töötaja töösooritus, seda kõrgem on kuu lõpuks kujunev töötasu;
- arendada edasi kasutusel olevat arengueestluse vormi, muuta arengueestlused ajaliselt pikemaks ning kaasata lisaks tegevjuhile ja töölisele arengueestlusesse ka meister.

Autor leiab, et bakalaureusetöös tehtud analüüs ning välja töötatud ettepanekute rakendamine võimaldaks Puit-Profiili kasutusel olevat TS juhtimise süsteemi tõhusamaks muuta. Samuti annavad uuringu tulemused Puit-Profiili juhtkonnale mõtteainet uute muudatuste sisseviimiseks, läbi mille on võimalik muuta ettevõtte tulemuslikumaks ja hoida töötajad motiveerituna ning rahulolevad. Pärast ettepanekute rakendamist oleks soovitatav lasta personalil muudatustega kohaneda ning korraldada ligikaudu aasta pärast uus analoogne uuring, mille raames saaks kindlaks määrata kuidas need on ettevõtte tegevusele mõjunud ja seeläbi TS juhtimise süsteemi edasi arendada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adigüzel, O., Yüksel, H., Tekin P.** In terms of strategic human resources, the importance of individual performance related pay system. – The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 2010, Vol. 15, No. 2, pp. 283 – 396. URL:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fafb9314-3355-4270-a7d3-94af301bd448%40sessionmgr120&vid=3&hid=108>
2. **Ammons, D.** Getting Real about Performance Management – Public Management, 2015, Vol. 97, No. 11, pp. 8 – 11. URL:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fafb9314-3355-4270-a7d3-94af301bd448%40sessionmgr120&vid=8&hid=108>
3. **Artz, B., Heiwood, J.S.** Performance Pay and Workplace Injury: Panel Evidence – *Economina*, 2015, Vol. 82, pp. 1241 – 1260. DOI: 10.1111/ecca.12153
4. **Barth, E., Bratsberg, B., Haegland, T., Raaum, O.** Performance Pay, Union Bargaining and Within-Firm Wage Inequality – *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 2012, Vol. 74, No. 3, pp. 327 – 362. DOI: 10.1111/j.1468-0084.2011.00656.x
5. **Biron, M., Farndale, E., Paauwe, J.** Performance Management Effectiveness: Lessons from World-Leading Firms – *International Journal of Human Resource Management*, 2011, Vol. 22, No. 6, pp. 1294 – 1311. DOI: 10.1080/09585192.2011.559100
6. **Bouskila-Yam, O., Kluger, A.N.** Strength-based performance appraisal and goal setting. – *Human Resource Management Review*, 2011, Vol. 21, pp. 137 – 147. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.001
7. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration. – *Measuring Business Excellence*, 2010, Vol. 14, No. 1, pp. 109 – 123. DOI: 10.1108/13683041011027490

8. **Brumback, G.** Performance Management Fundamentals – Industrial and Organizational Psychology, 2011, Vol. 4, No. 2, pp. 182 – 183. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2011.01321.x
9. **Budworth, M.H., Latham, G.P., Manroop, L.** Looking forward to performance improvement: a field test of the feedforward interview for performance management. – Human Resource Management, 2015, Vol. 54, No. 1, pp. 45 – 54. URL:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fafb9314-3355-4270-a7d3-94af301bd448%40sessionmgr120&vid=33&hid=108>
10. **Castka, P., Bamber, C.J., Sharp, J.M.** Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model – Journal of Management Development, 2003, Vol. 22, No. 2, pp. 149 – 170. DOI:
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02621710310459702>
11. **DeNisi, A.S., Murphy, K.R.** Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? – Journal of Applied Psychology, 2017, Vol. 102, No. 3, pp. 421 – 433. DOI: 10.1037/apl0000085
12. **DeNisi, A.S., Smith, C.E.** Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research – The Academy of Management Annals, 2014, Vol. 8, pp. 127–179. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
13. **Dusterhoff, C., Cunningham, J.B., MacGregor, J.N.** The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. – Journal of Business Ethics, 2014, Vol. 119, No. 2, pp. 265 – 273. DOI: 10.1007/s10551-013-1634-1
14. **East, R.** Bias in the evaluation of research methods – Marketing Theory, 2016, Vol. 16, No. 2, pp. 219 – 231. DOI: 10.1177/1470593115609797
15. **Evocon Line Efficiency.** MTÜ Lean Enterprise Estonia. [<http://www.lean.ee/index.php/et/tools-ee/evocon-solution-ee>]. 02.04.2017.
16. **Fletcher, C.** Performance appraisal and management: The developing research agenda – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, Vol. 74, pp.473 – 487. DOI: 10.1348/096317901167488

17. **Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M., van Ours, J.C.** How performance related pay affects productivity and employment. – Journal of Population Economics, 2010, Vol. 23, pp. 291 – 301. DOI: 10.1007/s00148-009-0252-9
18. **Gneezy, U., Rustichini, A.** Pay enough or don't pay at all – Quarterly Journal of Economics, 2000, Vol. 115, pp. 791 – 810. URL: <http://www.jstor.org/stable/2586896>
19. **Gordon, M.E., Stewart, L. P.** Conversing about performance: Discursive resources for the appraisal interview – Management Communication Quarterly, 2009, Vol. 22, pp. 473 – 501. DOI: 10.1177/0893318908327159
20. **Haines III, V.Y., St-Onge, S.** Performance management effectiveness: practices or context? – The International Journal of Human Resource Management, 2012, Vol. 23, No. 6, pp. 1158 – 1175. URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fafb9314-3355-4270-a7d3-94af301bd448%40sessionmgr120&vid=85&hid=108>
21. **Jacobsen, C.B., Jensen, L.E.** Why Not “Just for the Money”? An Experimental Vignette Study of the Cognitive Price Effects and Crowding Effects of Performance-Related Pay. – Public Performance & Management Review, 2017, Vol. 40, No. 3, pp. 551 – 580. DOI: 10.1080/15309576.2017.1289850
22. **Jirjahn, U.** Performance Pay and Productivity: A Note on the Moderating Role of a High-wagePolicy – Managerial and Decision Economics, 2016, Vol. 37, pp. 507 – 511. DOI: 10.1002/mde.2786
23. **Kabral, Anneli.** (Puit-Profiil AS töötaja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Põltsamaa, 20.04.2017
24. **Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G.** Performance management in construction: a conceptual framework. – Construction Management & Economics, 2001, Vol. 19, No. 1, pp. 85 – 95. DOI: 10.1080/01446190010003425
25. **Kluger, A.N., Nir, D.** The feedforward interview. – Human Resource Management Review, 2010, Vol. 20, No. 3, pp. 235 – 246. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.08.002
26. **Lemieux-Charles, I., McGuire W., Barnsley, J., Cole, D., Champagne, F., Sciotte, C.** The use of multilevel performance indicators in managing performance

- in health care organizations – *Management Decision*, 2003, Vol. 41, No.8, pp. 760 – 770. DOI: 10.1108/00251740310496279
27. **Levy, P.E., Williams, J.R.** The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future – *Journal of Management*, 2004, Vol. 30, No. 6, pp. 881 – 905. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.005
 28. **Li, N., Harris, T.B., Boswell, W.R., Xie, Z.** The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: an interactionist perspective. – *The Journal Of Applied Psychology*, 2011, Vol. 96, No. 6, pp. 1317 – 1327. DOI: 10.1037/a0024029
 29. **Longenecker, C.O., Fink, L.S., Caldwell, S.** Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – *Industrial and Commercial Training*, 2014, Vol. 46, No. 6, pp. 321 – 326. DOI: 10.1108/ICT-03-2014-0018
 30. **Lucifora, C., Origo, F.** Performance-Related Pay and Firm Productivity: Evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining. – *ILR Review*, 2015, Vol. 68, No. 3, pp. 606 – 632. DOI: 10.1177/0019793915570876
 31. **Maheshwari, M., Singh, M.** Organizational Readiness for Performance-Related Pay: Focus on Government of India Employees. – *The Journal of Decision Makers*, 2010, Vol. 35, No. 1, pp. 63 – 73. URL: <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=3714d6dd-3d6d-4751-94b4-e4304da366cb%40sessionmgr4010&vid=75&hid=4110>
 32. **Marsden, D.** The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the “Effort Bargain”: The Case of the British Public Service – *Industrial and Labour Relations Review*, 2004, Vol. 57, No. 3, pp. 350 – 370. DOI: 10.2307/4126656
 33. **Matson, Gaius.** (Puit-Profiil AS meister). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Põltsamaa, 28.04.2017
 34. **Meinecke, A.L., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S.** What Happens During Annual Appraisal Interviews? How Leader–Follower Interactions Unfold and Impact Interview Outcomes. – *Journal of Applied Psychology*, 2017. DOI: 10.1037/apl0000219
 35. **Melo, A.I., Sarrico, C.S., Radnor, Z.** The Influence of Performance Management Systems on Key Actors in Universities – *Public Management Review*, 2010, Vol. 12, No. 2, pp. 233 – 254. URL:

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9855f42-993a-4257-ab6e-aaabd92a46d1%40sessionmgr120&vid=3&hid=119>

- 36. Merriman, K. K. Deckop, J. R.** Loss aversion and variable pay: a motivational perspective. – *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, Vol. 18, No. 6, pp. 1026 – 1041. DOI: 10.1080/09585190701321591
- 37. Merriman, K. K.** On the Folly of Rewarding Team Performance, While Hoping for Teamwork. – *Compensation & Benefits Review*, 2009, Vol. 41, No. 1, pp. 61-66. URL:
<http://journals.sagepub.com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdf/10.1177/0886368708329209>
- 38. Mihai, R.L., Băjan, I.F., Cretu, A.** Performance management in the context of globalization. – *Theoretical & Applied Economics*, 2017, Vol. 24, No. 1, pp. 203 – 208. URL:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9855f42-993a-4257-ab6e-aaabd92a46d1%40sessionmgr120&vid=12&hid=119>
- 39. Miller, G.J.** The political evolution of principal–agent models. – *Annual Review of Political Science*, 2005, Vol. 8, pp. 203 – 225. DOI: 10.1146/annurev.polisci.8.082103.104840
- 40. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M.** Designing performance measures: a structured approach – *International Journal of Operations & Production Management*, 1997, Vol. 17, No. 11, pp. 1131-1152. DOI: 10.1108/01443579710177888
- 41. Radnor, Z. J., Barnes, D.** Historical analysis of performance measurement and management in operations management – *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, Vol. 56, No. 5, pp. 384 – 396. DOI: 10.1108/17410400710757105
- 42. Rajnoha, R., Lensikova, P.** Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept - Specific Parametres in Slovak Enterprises. – *Journal of Competitiveness*, 2016, Vol. 8, No. 3, pp. 107 – 124. DOI: 10.7441/joc.2016.03.07
- 43. Saar, Andrus.** (Puit-Profiil AS tootmis- ja personali juht). Autori intervjuu. *Helisalvestis. Põltsamaa*, 12.04.2017

- 44. Saar, S.** Väikeettevõtte elutsükel ja arengutegurid AS Puit-Profiil näitel. Uurimistöõ, TÜ Majandusteaduskond, 2016
- 45. Sahoo, C.K., Jena, S.** Organizational performance management system: exploring the manufacturing sectors – Industrial and Commercial Training, 2014, Vol. 44, No. 5, pp. 296 – 302. DOI: 10.1108/00197851211245059
- 46. Seligman, M.E.P., Steen, T., Park, N., Peterson, C.** Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. – American Psychologist, 2005, Vol. 60, pp. 410 – 421. DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- 47. Sessions, J.G., Skatun, J.D.** Performance-related pay, efficiency wages and the shape of the tenure-earning profile. – The Manchester School, 2017, Vol. 85, No. 3, 295 – 319. DOI: 10.1111/manc.12147
- 48. Shaheen, F., Ghayyur, M., Salma, U.** An Exploratory Study on Performance Appraisal System in Industry: A Case Study of Industrial State of Hayatabad Peshawar –Putaj Humanities and Social Sciences, 2013, Vol. 20, pp. 93 – 102. URL:
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9855f42-993a-4257-ab6e-aaabd92a46d1%40sessionmgr120&vid=53&hid=119>
- 49. Skarlicki, D.R., Folger, R.** Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. – Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, pp. 434 – 443. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- 50. Sorsa, V., Pälli, P., Mikkola, P.** Appropriating the Words of Strategy in Performance Appraisal Interviews. – Management Communication Quarterly, 2014, Vol. 28, No. 1, pp. 56 – 83. DOI: 10.1177/0893318913513270
- 51. Spence, J.R., Keeping, L.M.** The road to performance ratings is paved with intentions: A framework for understanding managers' intentions when rating employee performance – Organizational Psychology Review, 2013, Vol. 3, No. 4, pp. 360 – 383. DOI: 10.1177/2041386613485969
- 52. Statistiline andmestik ja kirjeldav statistika.** Tallinna Tehnika Ülikool, 2017, pp. 1 – 2. URL: <http://www.tlu.ee/~kairio/failid/konspekt2.pdf>
- 53. Šalkova, A.** Theoretical approaches to employee appraisal methods. – Faculty of Economics & Administration; 2013, Vol. 20, No. 28, pp. 91 – 101. URL:

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=95de8da0-bd3e-4540-8073-58ced9f44110%40sessionmgr120&vid=52&hid=121>

- 54. Tajena, S., Srivastava, R., Ravichandran, N.** Consequences of Performance Appraisal Justice Perception: A Study of Indian Banks. – Journal of Organizational Behavior, 2015, Vol.14, No. 3, pp. 33 – 57. URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9855f42-993a-4257-ab6e-aaabd92a46d1%40sessionmgr120&vid=70&hid=119>
- 55. Thurston Jr, P.W., McNall, L.** Justice perceptions of performance appraisal practices. – Journal of Managerial Psychology, 2010, Vol. 25, No. 3, pp. 201 – 228. DOI: 10.1108/02683941011023712
- 56. Türk, K.** Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research – based on the example of estonian universities – Trames, 2016, Vol. 20, No. 1, pp. 17 – 36. DOI: 10.3176/tr.2016.1.02
- 57. Türk, K.** Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument — kas ka akadeemilistele töötajatele? – Akadeemia, 2015, Vol. 12, pp. 2229-2266
- 58. Türk, K., Killumets, E.** Performance management of academic staff on the example of the faculties of economics in university of tartu and in tallinn university of technology – Discussions on Estonian Economic Policy, 2014, Vol. 22, No. 1, pp. 35 – 55. DOI: 10.15157/tpep.v22i1.1368
- 59. Waldman, D.A.** The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance – The Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 510 – 536. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/258937>
- 60. Young, S.F., Steelman, L.A.** The role of feedback in supervisor and workgroup identification. – Personnel Review, 2014, Vol. 43, No. 2, pp. 228 – 245. DOI: 10.1108/PR-01-2013-0006

LISAD

Lisa 1. Arenguvestluse vorm ja töötaja ettevalmistusleht

ARENGUVESTLUS

Töötaja:
Amet:

1. Hinnang töökeskkonnale			
<i>Kriteerium</i>	<i>Rahulolu 1-5</i>	<i>Probleemid</i>	<i>Ettepanekud</i>
<i>Tööruumid, olmeruumid</i>			
<i>Tootmis-vahendid, masinad</i>			
<i>Isiklikud töövahendid, isikukaitsevahendid</i>			
<i>Tööõhkkond, Kolleegid</i>			
<i>Tööaeg</i>			
<i>Töögraafiku paindlikkus</i>			
<i>Arusaadavus tööülesannetest</i>			
<i>Tasustamise vastavus tööpanusele</i>			
<i>Ettevõtte imago, põhimõtted, kultuur</i>			
2. Hinnang töötaja arengule möödunud perioodil skaalal 1-5			
<i>Kompetents</i>	<i>Töötaja hinnang</i>	<i>Vahetu juhi hinnang</i>	<i>Tegevusplaan</i>
<i>Initsiatiiv</i>			

<i>Orienteeritus saavutamisele</i>			
<i>Protsessi tundmine</i>			
<i>Toodete tundmine</i>			
<i>Seadmete tundmine</i>			
<i>Analüüsivõime</i>			
<i>Paindlikus</i>			
<i>Koostöövõime</i>			
3. Milliseid oskusi ja teadmisi saan rakendada piisavalt . Milliste ülesannetega saan hästi hakkama . Minu kordaminekud.			
4. Milliseid oskusi ja teadmisi sooviksin rakendada rohkem. Milliseid väljakutseid ootan.			
5. Ettevõtte/töölõigu nõrkade kohtade/raskuste analüüs.			
(Töötaja)		(Vahetu juht)	
6. Ootused ettevõttele, ootused juhile, koolituse vajadus.			
7. Soovin personaalset vestlust ettevõtte juhiga.		<i>jah</i>	<i>ei</i>

Lisa 1 järg. TÖÖTAJA ETTEVALMISTUSLEHT

1. Mõtle põhjalikult läbi, millest tahad vestlusel rääkida.
2. Analüüsi oma tööd ja vaata üle ametikirjeldus – kas töö sisus on midagi muutunud või vajaks muutmist.
3. Meenuta eelmist perioodi, kordaminekuid ja vajakajäämisi.
4. Missugused on Sinule kuuluvad vastutusvaldkonnad? Analüüsi oma tegevust.
5. Kuidas saaksid Sina aidata kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele?
6. Küsi endalt, missugused probleemid võiksid takistada Sul oma panuse andmist ettevõtte eesmärkide saavutamisel?
7. Analüüsi, missuguste ülesannetega saad eriti hästi hakkama.
8. Mõtle, milliseid oma oskusi ja teadmisi saad piisavalt rakendada, milliseid mitte? Millist koolitust vajaksid?
9. Analüüsi, mis võiks olla teisti firmas, juhi töös, Sinu töös.
10. Arutle, kas töötingimused vastavad Sinu ootustele, kas tööõhkkond on Sulle meeldiv.

Lisa 2. Ankeetküsimustik Puit-Profiil AS töötajatele

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna kolmanda aasta üliõpilane Sirli Saar ja koostan enda lõputööd teemal „Töötajate töösoorituse hindamine ja tulemuspõhine töötasustamine Puit-Profiil AS näitel“. Seoses sellega palun alljärgneva ankeetküsimustiku täitmisel Sinu abi, mis võtab aega 15 minutit. Ankeetküsitluse eesmärgiks on välja selgitada töötajate töötulemusi ja selle hindamist mõjutavad tegurid, et selle tulemusena tõhustada töötajate juhtimist. Anonüümsus on garanteeritud ning vastuseid kasutatakse vaid koondtulemusena. Ankeetküsitluse lehed palun panna tagasiside kasti, mis asub ettevõtte söögisaalis. Aitäh Sinu täielike ja ausate vastuste eest!

Palun märgi enda sugu, vanus, tööstaaz ja täpne ametikoht.

Sugu: M N

- Vanus:**
- a. 18 – 29 aastat
 - b. 30 – 44 aastat
 - c. 45 ja rohkem aastat

Kui kaua olete kuulunud AS Puit-Profiil kollektiivi?

- a. kuni 4 aastat
- b. 5 kuni 9 aastat
- c. 10 ja rohkem aastat

Millisel ametikohal Sa töötad?

- a. operaator
- b. tööline
- c. meister

I OSA: Töötajate töötulemust mõjutavad tegurid.

Millised tegurid ja kui suurel määral kujundavad töötajate töötulemust. Palun anda hinnang all olevas tabelis esitatud väidetele. *(Tehke kõige sobivamasse lahtrisse rist)*

<i>Väide</i>	<i>Üldse ei nõustu</i>	<i>Pigem ei nõustu</i>	<i>Nii ja naa</i>	<i>Pigem nõustun</i>	<i>Täielikult nõustun</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Kalendrikuu lõpuks kujunev tulemustasu koefitsient tagab parema töötulemuse					
Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle					
Tähelepanu minu vigadele vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle					
Minu tunnustamine vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle					
Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonna poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle					
Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus paneb mind rohkem pingutama					
Ohutus töökeskkonnas töötan tulemuslikumalt					
Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe tööpingi peale paneb mind rohkem pingutama <i>(koefitsient kujuneb võimalikult väikese hulga inimeste pealt, mitte ei rakendu kõigile üks keskmine koefitsient)</i>					
Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu samaväärse tulemuslikkuse					
Tänu täiendavatele vabadele päevadele sobivad mulle pikemad tööpäevad					
Hetkel teenitav töötasu on minu jaoks piisav					
Parem arusaamine tööülesannetest tagab parema töötulemuse					
Regulaarsed arenguveestlused aitavad saavutada parema töötulemuse					

Mida saaks juhtkond veel teha, et Sa oleksid paremini tööle motiveeritud ja saavutaksid paremaid töötulemusi?

.....

II OSA: Töö tulemuslikkust mõjutavad tegurid.

Alljärgnevale küsimustele vastates ringita sobivaim vastus.

1. Hommikuti tööle tulles tunnen kõige sagedamini...

- a. soovi kaastöötajatega suhelda
- b. rutiini
- c. soovi areneda
- d. soovi raha teenida
- e. pigem ei tuleks üldse tööle

2. Millised on Sinu suhted kaastöötajatega?

Esineb palju erimeelsusi	Esineb harva erimeelsusi	ei suhtle kaastöötajatega	Saan hästi läbi	Saan suurepäraselt läbi
1	2	3	4	5

3. Kuidas mõjutavad head suhted kaastöötajatega Sinu töötulemusi?

Vähendab oluliselt	Veidi vähendab	Ei mõjuta üldse	Veidi suurendab	Oluliselt suurendab
1	2	3	4	5

4. Millise hinnangu annaksid enda töötulemusele võrreldes kolleegidega?

Oluliselt madalam	Veidi madalam	Sarnane kolleegidega	Veidi suurem	Oluliselt suurem
1	2	3	4	5

5. Millised on kiireloomulised probleemid, millele peaks Sinu vahetu juht (juhtkond)

esimesel võimalusel tähelepanu pöörama?

.....
.....

6. Millistele probleemidele peaks juhtkond veel tähelepanu pöörama?

.....

7. Kas Sa oled mõelnud töökoha vahetusele?

Mitte kunagi	Pigem ei	Harva	Vahetevahel	Jah sageli
1	2	3	4	5

Kui Sa vastasid 3, 4 või 5, siis palun kirjuta, miks Sa soovid töökohta vahetada?

.....
.....

8. Lisaksin veel täiendavalt:

.....
.....

Lisa 3. Intervjuu tootmisjuhiga kokkuvõte

Intervjueeritav: ettevõtte tootmisjuht Andrus Saar

Aeg: 12.aprill 2017

Kestvus: 85 minutit

1. Kuidas toimub Puit-Profiil AS-is TS juhtimise süsteemi rakendamine?

Jah, TS juhtimise süsteem on ettevõttes olemas ja kõik saab alguse planeerimisest. Ettevõtte on välja töötanud kvaliteedijuhtimise süsteemi, mis määratleb ära selle kuidas midagi tehakse ja mis on tehtud töö planeeritud tulemus või milline peaks tulemus olema. Kõik ettevõttes teostatud protseduurid käivad kindlaid reegleid pidi. Töötajatele seatakse eesmärgiks teha kvaliteetset toodangut ning selleks on töötatud välja kvaliteedijuhtimise süsteem, mille mõte on see, et iga töötaja peaks vastutama enda tehtud töö eest. Ametikohtade lõikes vastutus küll erineb, kuid iga töötaja peab teadma mida ta teeb, miks ta seda teeb ja ta peab seda hästi tegema. Lisaks sellele tuleb tööd teha ka teatud kindla kiirusega. Töötatakse nii öelda tööloikudes, milles inimesed töötavad erinevalt ja sellest kujunebki lõpuks töötajate tulemuspõhine töötasu. See kõik planeerimise ja eesmärkide alla käib, need vaadatakse korra aastas üle ja vajadusel korrigeeritakse. TS hindamine kujuneb ELE-süsteemi põhjal ja sealt kujuneb ka tulemuspõhine tasu. Sotsiaalse konteksti korral sõltub sellest, millised on ootused. Paljuski on suhtlus tööalane ja info jagamine toimub tööalastel teemadel. Suurem osa infot koosneb tootmisplaanidest ja nende lahti selgitamisest. Info jagamise all on kindlasti ka pidev töötajate koolitamine ja töö parendamine. Anda pidevalt uut informatsiooni ja tagasisidet tehtud töö eest, kuidas oleme teinud, kas on vaja sama tööd tehes uuel etapil midagi muuta. Infot jagatakse tegelikult väga palju ja info jagamine toimub põhimõttel juhatajalt tootmisjuhile, sealt edasi meistritele, kust edasi operaatoritele ja sealt edasi liinitööliste. Infot jagatakse ülevalt alla ja alt üles. Alati ei ole kindlat mustrit info jagamisel, töötaja võib tulla otse juhataja juurde või meistri juurde jne.

2. Kuidas hindate hetkel kasutusel olevat arenguvestluse vormi ja selle korraldust? Kas peaks midagi paremaks muutma? Kui jah, siis mida ja millisel viisil?

Praegu tullaakse täidetud vormiga vestlusele. Enne viimast arenguvestlust vormi muudeti. Praktikas täitis vorme võibolla 30% töötajatest, ülejäänul olid need vormid täitmata. Enamus täitjatest olid pikaajalised töötajad, kellele ei olnudki väga midagi juurde lisada ning ettepanekuid teha. Nad olid nõus sellega, mis neil oli, aga palka hinnati keskmisest-heani ja ülejäänud asju heast-väga heani ning mõnel üksikul oli probleemiks tööaeg, kuid enamus inimesi oli praeguse töögraafikuga rahul.

3. Kuidas suhtuvad töötajad arenguvestlustesse? Kas arenguvestluste tulemusel on töötajate tulemuslikkus paranenud, millisel määral?

Töötajad suhtuvad arenguvestlustesse pigem kohustusena, millest ka leige huvi ettepanekute vastu. Seetõttu ei kujunenud ka kahepoolset vestlust. On inimesi, kes tahaksid rohkem rääkida, kuid ettepanekuid peaaegu ei olnudki ja inimesed olid enamvähem rahul. Füüsilise koormuse suurus oli välja toodud ja tehtud ettepanekuks seda veel vähendada. On mingid protseduurid, mida saab mehhaniseerida, kuid mingil määral siiski on vajalik käsitöö olemasolu.

Tulemuslikkus on pikas plaanis siiski paranenud. On üksikuid näiteid, kellega on arenguvestlusel räägitud, et õpi uus seade selgeks ning töötajale meeldib ja ta tahab ja saabki hakkama ning selgeks õppinud, kusjuures tegu on pigem värskemate töötajatega (2-3 aastat). Pigem töötab see asi nii, et meister peab võtma selle operaatori või töötaja oma õpipoisiks ja südameasjaks ning teda õpetama, et läheme teeme ja vaatame. Personaalne lähenemine töötab paremini kui raamatust pähe õppimine, mida ei ole. Peab olema väga tubli õppiija ja aru saama, mida ja kuidas majas toodetakse. Raamatu järgi on raske asju selgeks saada.

4. Kui hästi mõistavad töötajad tulemustasu kujunemist ja kuidas sellesse suhtuvad (näited ametikohtade lõikes)?

Tulemustasu koefitsient kujuneb täpselt ainult selle pealt, kui palju on töötaja tööl käinud. Haiguspäevad jne ELE-süsteem arvestab kõik sisse. Kui inimesed suudavad erinevate pinkide peal hästi töötada siis ei ole probleem inimeste liikumistes. Vaadates viimast poolt aastat, siis erinevused kolme pingi vahel ei ole just eriti suured.

Ei ole mõtet teha ebakvaliteetset toodet, sest selle ümbertegemine on oluliselt kallim kui aeglasemalt tegemine. Paratamatult kõik süsteemid, kus mõõdetakse inimese panust töösse tükitöö alusel, siis inimene teab, et mida rohkem ta teeb, seda rohkem ta saab. Sisse on viidud ka töötulemuse kvaliteedi mõõtmine ehk saab mõõta pingilt tulnud toodangu kvaliteeti, kui ebakvaliteetne toode ületab teatud piirprotsendi, siis töö tehakse ümber. Kvaliteeti peab kontrollima pingi operaator, kes peab ütlema, kui hakkab tulema palju praaki ehk tuleb alandada kiirust ja tõsta kvaliteeti. Lõpuks ei võida keegi, kui keerutatakse palju materjali, aga ebakvaliteetselt, sest raha võetakse lõpuks ära ja töötasu on ikka madalam.

Võibolla võiks inimestele uuesti lahti selgitada, mida hõlmab endas tulemustasu ja kuidas see täpsemalt kujuneb ning ka kiiruse-kvaliteedi suhe.

5. Kuidas hindate info liikumist ettevõttes, mida võiks selles osas muuta?

Vt. esimese küsimuse vastust.

6. Mida saaks teha töötajate vahetu juht ja juhtkond selleks, et töötajad suhtuks oma töökohustusse vastutustundlikumalt ja pühendunumalt?

Esmalt iga inimese teadvuse tõstmine enda tööülesannetest. Meie tööspetsiifika juures ei ole kunagi ükski inimene täielikult valmis, kõik õpivad ajas. Kuna tegemist on puiduga, siis iga uus puidukuivatuskamber, mis tootmisesse tuleb, on jälle uut nägu ja isemoodi. Seal on väga oluline ümberorienteerumisekunst, ehk töötaja suudab ümber orienteeruda, et seekord on midagi teisiti jälle. Oluline on töötajate valvsus ning selle hoidmine, samuti teadmiste värskendamine.

7. Kuidas oleks võimalik parandada tööjaotust sama tööpingi taga töötavate inimeste vahel?

Siin saab tagasi tulla taas selle juurde, et ühe tööpingi taga töötavate inimeste tööd peab kindlasti keegi korrigeerima. Üldine töökorraldus on meistri ning operaatori korraldada, kes annab ristlõiked ja pikkused, mida tegema hakatakse. Operaatori ülesanne on tööpink ette valmistada. Materjali sorteerimiseks lisatarvete (kastid jne) paika seadmine, on lauavanema korraldada, et ei tekiks peata olekut. Üks peab andma korraldused ja kõik siis koos teevad ära. Palju sõltub liidrist ja laudkonnast endast, palju liidreid kuulatakse.

8. Mil määral oleks tulevikus võimalik muuta pühapäevased tööpäevad lühemaks või üldse loobuda töötamisest pühapäeval?

Arenguveestluste käigus on see tulnud jutuks, kuid enamus inimesi on praeguse töögraafikuga rahul. Kui neile selgitati, mida nad sellega reaalselt oma igapäevasest palganumbrist kaotaksid, siis nendest vähestest, kes tahtsid muutust, neist jäi alles veel vähem, kes tahaksid pühapäeva vabaks. Enamus vabaks tahtjaid olid naised ja mehed, kes on peres suurema osa leiva lauale toojad, nemad loobuda ei soovinud.

9. Mida saaks juhtkond ja vahetud juhid veel teha, et töötajad oleksid paremini motiveeritud ja tulemuslikumad?

Võibolla luua juurde veel üks palgaaste, mis motiveeriks töötajaid olema paremad ja töötama tulemuslikumalt. Seda aga saab uuesti arutada siis kui toomise laiendamine on jõudnud lõpule ja tööle on hakanud lisaks ka uus osa.

Lisa 4. Intervjuu töölisega kokkuvõte

Intervjueeritav: ettevõtte pikaajaline tööline Anneli Kabral

Aeg: 20. aprill 2017

Kestvus: 72 minutit

1. Kuidas toimub Puit-Profiil AS-is töösoorituse juhtimise süsteemi rakendamine?

Planeerimine saab alguse kõik ettevõtte tegevjuhist, samas ei jõua kindlasti kogu info alati töötajateni. Ka töötajad ootavad tagasisidet nii ELE-süsteemi kui ka arenguvestluse põhjal, sest see on nende parim motivaator. Töötajad ootavad seda tagasisidet nii positiivset kui negatiivset.

2. Kuidas hindate hetkel kasutusel olevat arenguvestluse vormi ja selle korraldust? Kas peaks midagi paremaks muutma? Kui jah, siis mida ja millisel viisil?

Tehtud arenguvestluste käigus mina isiklikult kasu ei ole tundnud, need mis siiani on olnud. See tähendab, et olen andnud mõningat tagasisidet, kuid soovin saada ka iseendale tagasisidet tehtud või tegemata töö eest saada. See ongi see, mis võiks arenguvestlustes olla teisiti. Arenguvestluse küsimustik on kohati liiga üldine. Sellised firma rahulolu küsimustikud võiksid olla pigem veebikeskkonnas anonüümsed, kus igaüks saab ausalt öelda, mida mõtleb. Kõik on nagunii koguaeg nutiseadmetes ja täita on võimalus kõigil. Inimesiti tehtavad arenguvestlused võiksid olla sõna otseses mõttes vestlused, mis võiksid koosneda kuni viiest küsimusest, mida on töötajal võimalik varem näha ja end selle põhjal ette valmistada. Sellele järgnekski 30 minutiline vestlus, koos juhi ja meistriga, sest töötaja puutub juhiga vähe kokku, aga meister oskaks täiendada töötaja seisukohti. Raske on endale hinnet panna, mida arenguvestluse ankeet nõuab, sageli pigem ala- kui ülehinnatakse ennast. See hinne võiks tulla hoopis välja vestluse käigus, kus meister kommenteerib töötaja töösooritust. Teha ettevalmistusleht lihtsamaks ja keeleliselt lihtsamaks, sest töötajad ei pruugi aru saada, mida neilt tahetakse.

3. Kuidas suhtuvad töötajad arenguvestlustesse? Kas arenguvestluste tulemusel on töötajate tulemuslikkus paranenud, millisel määral?

Arenguvestlus on pigem kohustus kui päriselt aitab areneda. Kuna töötajaid on nii palju, siis on raske kõigiga 30 minutilisi vestlusi läbi viia, seega võiks teha intervallimeetodil, et ühel aastal on pooled töötajatest ja järgmisel aastal teised pool ja siis uuesti esimesed pool, et tekiks pidev vestlus ning areng töötajates ja nende töös. Oluline on pikem vestlus ja suhestumine, lühikese ajaga ei ole seda võimalik teha, oluline on luua mugav õhkkond, et töötaja tunneks end hästi ja vabalt ning saaks rääkida.

Töötajatel pole infot, mis saab hetkel kasutusel olevatest ja vastatud arenguvestlustest. Oleme kuulnud, et ettevõtte juht teeb neist endale mingid kokkuvõtted ja analüüsid, aga oleks hea tulemusi ka töötajatega jagada ning teha statistikat. Tuua välja see, mis vestluste tulemusest selgus. Saaks teada, kas minu mure on ka teise töötaja mure. Oluline on info liikumine! Lisaks võiks tööandja küsimustikes pakkuda välja lahendusi, kuidas mure parandada ja seda just ühe tööloigu piires. Töötajatel ei saa parandada töötulemus 5-10min arenguvestluse käigus ja kui ka puudub tagasiside tehtud töö eest. Kui on vaba õhkkond ja suhtlus töötajate ja meistrite ja juhtide vahel, siis tekib ka perekonna tunne.

4. Kui hästi mõistavad töötajad tulemustasu kujunemist ja kuidas sellesse suhtuvad (näited ametikohtade lõikes)?

Saan aru süsteemi olemusest ja saan aru, et ainult minust ei piisa, et tulemus oleks hea. See oleneb ikkagi töötajatest, kes minuga koos töötavad. See ongi see, miks mõni on vähem motiveeritud, on see, et tal ei ole nii suuri eesmärke kui minul, sest ta ei soovigi rohkem palka, samas teine töötaja n.ö. kannatab selle all. Kuidas on töötajad vastuvõtlikud tiimitööle ja ettepanekutele, mõni tahabki üksi teha, teine on valmis tegema koostööd. Probleemiks on ka see, et kui tuleb jama materjal, siis maha tuleb tõsta rohkem kui kokku läheb, töötajatele jääb segaseks kvaliteedi-kiiruse suhe. Ole natuke aeglasem, aga tee korralikult!

5. Kuidas hindate info liikumist ettevõttes, mida võiks selles osas muuta?

Igapäevane info on kättesaadav, eriti kui lähed ise küsima. Samas aga on nt nii et 20 inimesest 10 pausil kuulevad ja lõpuks kaob info ära. Samuti ei julge ja taha inimesed sageli asju üle küsida, samas kui küsida siis alati saab vastuse. Pikemas plaanis ei ole olnud ammu koosolekut, kus töötajatele räägitakse, mis ettevõttes toimub ja mis on toimumas ja jagada mitte ainult infot tööalaselt vaid ka üldse ettevõtte käigust, muidu tekivad kuulujutud, mis sageli on valed. Oluline on jagada infot ka toodete vahetusest ja sellest kui on tulemas midagi uut. Mida suuremaks on ettevõtte saanud, seda vähem on koosolekuid töötajatele.

6. Mida saaks teha töötajate vahetu juht ja juhtkond selleks, et töötajad suhtuks oma töökohustusse vastutustundlikumalt ja pühendunumalt?

Võiks olla variant, et kas kvartalis või aastas korra, vastavalt vajadusele, teha töötajatele meistri poolt ülevaade asjadest, nii öelda meeldetuletus või värskenduskoolitus ja gruppide lõikes, kus on vaid kuni 4 inimest, et siis julgetakse ja tahetakse küsida üle asju. Võiks olla ketiga laua küljes raamatuke infoga, kus on kirjas iga toote kohta, mis kokku, mis maha ja kui palju madalam-õhem olla. Oluline on, et oleks koht, kus kontrollida üle seda, mida ma juba tean, see tekitab kindlust ja tõstab tulemuslikkust.

7. Kuidas oleks võimalik parandada tööjaotust sama tööpingi taga töötavate inimeste vahel?

Suunamine, mida saab teha teisiti kui oled väsinud ning tööjaotus on selge.

8. Mil määral oleks tulevikus võimalik muuta pühapäevased tööpäevad lühemaks või üldse loobuda töötamisest pühapäeval?

Päris loobuda ei ole mõtet, aga kui on kolmas pikk päev, siis oleks hea, kui oleks see viimane päev paari tunni võrra lühem. Samas võib ka organiseerida nii, et naised lastakse koju ja mehed teevad masinatele iga nädala lõpus põhjalikku hoolt ning samas teenivad oma 12h töötasu ikkagi täis. Ära jätta ei saa, sest praegune vahetuste süsteem toimib hästi.

9. Mida saaks juhtkond ja vahetud juhid veel teha, et töötajad oleksid paremini motiveeritud ja tulemuslikumad?

Suurendada töötajate hüvesid ja lisateenuseid. Selgitada massaaži regulatsiooni, kui palju ja kelle kulul, võibolla tuua tagasi ka spordisaali/trennide kasutus.

Lisa 5. Intervjuu meistriga kokkuvõte

Intervjueeritav: ettevõtte vahetuse meister Gaius Matson

Aeg: 28. aprill 2017

Kestvus: 73 minutit

1. Kuidas toimub Puit-Profiil AS-is töösoorituse juhtimise süsteemi rakendamine?

Tegelikkuses lähebki ettevõtte TS juhtimise süsteem töös kajastatud joonise alusel, mõni osa paistab rohkem/tugevamalt välja kui teine osa. Iga-aastaselt sõnastatakse eesmärgid, millest osad on saavutatud ja osadele on lähemale jõutud. Info liikumine hetkel ei ole sellisel tasemel nagu ta olla võiks, info ei liigu. Info tegevjuhi, tootmisjuhi ja meistri vahel ei liigu nii nagu peaks, kui meister soovib infot, siis ta peab seda ise küsima tegevjuhilt, kuna tootmisjuhilt küsides info viibib. Operaatorite ja tööliste jaoks on info hulk, mis praegu saadakse, siiski piisav, kuid alati ei jõua meister igale poole ja sellest tulenevalt võivad jääda ka lüngad info liikumises. Selleks, et parem tulemus saada, on oluline teada infot pikemalt ette, kuna tootmisplaanid on koostatud pikemas perioodis ette. Praegu aga on tunda, et tootmisjuhilt ei jõua info piisavalt kiiresti meistrini, mistõttu viibib ka teiste tööloikude töö. Töötajad on küll ELE süsteemi rakendamisest motiveeritud, kuid ettenägematute muudatuste tõttu võib motivatsioon langeda, kui ei saa töötada täisvõimsusel.

2. Kuidas hindate hetkel kasutusel olevat arenguvestluse vormi ja selle korraldust? Kas peaks midagi paremaks muutma? Kui jah, siis mida ja millisel viisil?

Vorm kui selline on hea, kuid läbiviimise korda peaks muutma. Seda peaks läbi viima ettevõtte tootmisjuht näiteks ja seetõttu, et kui vestlust viib läbi vahetu juht, siis mitte keegi ei julge kirjutada vormi mitte ühtegi kriitilist sõna. Mina olen neid alati julgustanud, et kui mingi jama on pidevalt, siis tule ja ütle mulle. Lisaks on väga oluline tagasiside, mida viimasest arenguvestlusest ei ole veel saadud. Kui mingit tagasisidet ei tule siis tekib töötajatel tunne, et näe keegi ei loegi neid ja kedagi ei huvita. Oluline on anda tagasisidet arenguvestlustest.

3. Kuidas suhtuvad töötajad arenguvestlustesse? Kas arenguvestluste tulemusel on töötajate tulemuslikkus paranenud, millisel määral?

Ma arvan kindlasti, et osade puhul on. Alati on suurem areng nendel, kes on töötanud vähem aega. Üsna kiirelt saab aimu, kas inimene on hakkaja ning näitab üles initsiatiivi areneda ning õppida juurde uusi oskusi (nt. rokkлага sõitmine). On inimesi, kes ei vaja materjali vahetusel meeldetuletust, kuid on ka neid, kellele tuleb rääkida mitu korda sama infot. Nii palju kui mina olen aru saanud, siis vastu otseselt ei ole keegi ning kokkuleppeliselt töötajatega olen võtnud inimesi ning neile selgeks õpetanud uue masin toime.

4. Kui hästi mõistavad töötajad tulemustasu kujunemist ja kuidas sellesse suhtuvad (näited ametikohtade lõikes)?

Töötajad mõistavad võrdlemisi hästi tulemustasu kujunemist, kuid on olukordi, kus nad seda päris täpselt veel ei mõista. Inimesed ei saa ise sellest aru, et kui ikka asjad meelde ei jää ning inimene infot omaks võtta ei suuda, siis ikkagi ei saa talle kõrgemat tasu maksta. Olen öelnudki neile, et üks on loomult aeglane ja teine loomult kiire. Kontrollin ja jälgin pidevalt naiste tööd. Rääkides operaatoreid, siis tuleb kontrollida tööpingi töötamise kiirust. On tehtud ettepanekud tootmisjuhile reguleerida tootmisliini kiirust.

5. Kuidas hindate info liikumist ettevõttes, mida võiks selles osas muuta?

Hakkabki sellest samast materjali liikumisest peale, kui kiirelt läheb materjal kuivatist lõikumisse. Juhtub, et kontoris lepib juhtkond mingid otsused kokku, kuid minuni jõuab see veel järgmise kahe tunni jooksul ning mina saan alles siis muuta tootmisplaani. Oluline on, et info jõuaks esimesel võimalusel kontorist tootmisjuhilt meistrini.

6. Mida saaks teha töötajate vahetu juht ja juhtkond selleks, et töötajad suhtuks oma töökohustusse vastutustundlikumalt ja pühendunumalt?

Ikka esmalt kõigile rääkimine ja asjade selgeks tegemine ning ka inimeste töö jälgimine, et töölised ei muutuks mugavaks ja lohakaks, tuleb hoida töölistel tunnet, et neid jälgitakse. Seeläbi on töötajad valvel ning hoiab töölistel „naha toorena“. Mina meistrina jälgin, et inimesed peaksid kinni kellaaegadest ega hiline pärast pausi. Kõik hakkab peale distsipliinist, kui üks hilineb, siis veab see üldise töödistsipliini ka alla.

7. Kuidas oleks võimalik parandada tööjaotust sama tööpingi taga töötavate inimeste vahel?

Sellel on kaks külge, et oleks võimalik jagadagi töö kõikide vahel, et igal ühel on oma ülesanne ja justkui toimiks, kuid tegelikkuses peaks siiski oskama kõik töölised teha kõike, mis hõlmab nende tööülesandeid. Kui ma näen, et asjad ei toimi, siis võtangi naised laua juurde kokku ja seletan neile uuesti ära, et kui kõik ennast liigutavad ja teevad koos töö ära, siis ei lange ka koefitsient ning töötasu on parem. Tuleb vajadusel liigutada inimesi ning lahendada erimeelsused sedapidi.

8. Mil määral oleks tulevikus võimalik muuta pühapäevased tööpäevad lühemaks või üldse loobuda töötamisest pühapäeval?

See oli isegi arutelu, kuid kõik asjad ja tööd suruvad peale, siis see lühendamine tuleb kõne alla vaid siis kui kõik uued osad 2017 suvel töösse saavad ning kogu tootmine on pigem tellimustest veidi ees kui taga. Töötajad pigem suhtuvad sellesse positiivselt. Ütleme jaa, et töö on intensiivne ning ei tekigi tööaeg seda seismise ja puhkamise hetke, siis ongi raske ja paar tundi varem koju saamine on juba puhtalt tervislikust seisundist positiivne.

9. Mida saaks juhtkond ja vahetud juhid veel teha, et töötajad oleksid paremini motiveeritud ja tulemuslikumad?

Alustada tuleks sellest, et iga osa eestvedaja juba alustaks oma tööd motiveeritult ning see ongi parim motivaator, kui ma ise olen ees motiveeritud. Toon töötajatele näiteid ja

võrdlus, mis paneb neid mõistma, et võiks olla palju hullem. Olen neile eeskujuks ning siis teeb ka iga töötaja oma tööd tulemuslikumalt. Samuti pakkuda töötajatele lisahüvesid, lisaks ujumisele teha töötajatele ka suvepäevasid ja korraldada teatris käimisi, tekitada töötajatele tunned, et neid väärtustatakse. Samuti väärtustada seda, kui kaua on töötaja siin töökohal töötanud, oletame, et mingite teatud aastate tagant rakendub töötasu tõus.

Lisa 6. Puitprofiil AS töötajate ankeetküsitluse tulemuste aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja korrelatsioonanalüüsi tulemused

Puit-Profiili töötajate hinnangute aritmeetilised keskmised ja standardhälbed uuringus esitatud väidetele (skaala: 1 – üldse ei nõustu....5 – täielikult nõustun; autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel).

Väited	Aritmeetiline keskmine	Keskmine standardhälve
1. Kalendrikuu lõpuks kujunev tulemustasu koefitsient tagab parema töötulemuse.	4,09	0,887
2. Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle.	3,46	1,120
3. Tähelepanu minu vigadele vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle.	3,74	0,852
4. Minu tunnustamine vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle.	4,09	1,011
5. Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonna poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle.	4,31	0,832
6. Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus paneb mind rohkem pingutama.	4,34	0,765
7. Ohutus töökeskkonnas töötan tulemuslikumalt.	4,09	0,919
8. Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe tööpingi peale paneb mind rohkem pingutama (koefitsient kujuneb võimalikult väikese hulga inimeste pealt, mitte ei rakendu kõigile üks keskmine koefitsient).	3,77	0,942
9. Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu samaväärse tulemuslikkuse.	3,94	1,027
10. Tänu täiendavatele vabadele päevadele sobivad mulle pikemad tööpäevad.	3,69	1,323
11. Hetkel teenitav töötasu on minu jaoks piisav.	3,31	0,932
12. Parema arusaamine tööülesannetest tagab parema töötulemuse.	4,51	0,742
13. Regulaarsed arenguveestlused aitavad saavutada parema töötulemuse.	3,14	1,115

Allikas: Autori koostatud uuringus kogutud andmete alusel.

Lisa 6 järg

TS hindamise ja tunnustamisega seonduvatele väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed Puit Profiil tööliste poolt (Spearman, $N=24$, $\alpha = 0,05$)

	Tähelepanu minu vigadele vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle	Minu tunnustamine vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle	Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonna poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle
Tähelepanu minu vigadele vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle	1,000	,285	,058
	.	,178	,788
Minu tunnustamine vahetu juhi poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle	,285	1,000	,378
	,178	.	,069
Minu tunnustamine ettevõtte juhtkonna poolt motiveerib mind tulemuslikumalt tööle	,058	,378	1,000
	,788	,069	.

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluse põhjal.

Puit Profiil AS-i tööliste poolt TS hindamisega ja pädevusega seonduvatele väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed 2017. aastal (Spearman, $N=24$, $\alpha = 0,05$)

	Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu samaväärse tulemuslikkuse	Parem arusaamine tööülesannetest tagab parema töötulemuse	Regulaarsed arenguveestlused aitavad saavutada parema töötulemuse
Kaastöötajate pädevus aitab tagada ka minu samaväärse tulemuslikkuse	1,000	,437*	-,244
	.	,033	,251
Parem arusaamine tööülesannetest tagab parema töötulemuse	,437*	1,000	-,148
	,033	.	,489
Regulaarsed arenguveestlused aitavad saavutada parema töötulemuse	-,244	-,148	1,000
	,251	,489	.

Allikas: autori koostatud ankeetküsitluses kogutud andmete põhjal.

Lisa 6 järg

Puit Profiil AS-i tööliste poolt tulemustasustamisega seonduvatele väidetele antud hinnangute vahelised korrelatiivsed seosed 2017. aastal (Spearman, $N=24$, $\alpha = 0,05$)

	Kalendrikuu lõpus kujunev tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle	Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle	Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus paneb mind rohkem pingutama	Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe tööpingi peale paneb mind rohkem pingutama	Hetkel teenitav töötasu on minu jaoks piisav
Kalendrikuu lõpus kujunev tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle	1,000	,432*	,329	,360	-,044
	.	,035	,116	,084	,839
Sama tööd tegevate kolleegide tulemustasu koefitsient motiveerib mind rohkem tööle	,432*	1,000	,037	,363	-,091
	,035	.	,865	,081	,674
Tootlikkuse kasvust tulenev töötasu tõus paneb mind rohkem pingutama	,329	,037	1,000	,201	,384
	,116	,865	.	,346	,064
Tulemustasu koefitsiendi kujunemine ühe tööpingi peale paneb mind rohkem pingutama	,360	,363	,201	1,000	-,394
	,084	,081	,346	.	,057
Hetkel teenitav töötasu on minu jaoks piisav	-,044	-,091	,384	-,394	1,000
	,839	,674	,064	,057	.

Allikas: autori koostatud ankeetküsimustiku tulemuste põhjal.

SUMMARY

PERFORMANCE APPRAISAL AND PERFORMANCE-RELATED PAY IN PUIT- PROFIIL AS

Sirli Saar

Nowadays different enterprises have remarkable role in our society. It is important to clearly define one's goals and to reach these goals enterprises must be well organized and purposeful. Well set goals are not the only key for having sustainable company. It is important to pay attention to one's employees who are the main reason why a company can be successful. Contented, motivated and fairly paid employees can help reach company's goals and perform high-quality work.

Every enterprise can lean on an existing performance management system (PMS) or develop one by taking into account the specification of the company. Many managers often use the term performance management but do not know how to engage the actual activity of the conception in their work and in the company. Enterprisers should lean on the classical theories of PMS but to succeed and be sustainable they must modify it by taking into account the specification of their company. Author of this research thoroughly analyzed two main components of performance management system – performance appraisal (PA) and performance-related pay (PRP).

The aim of this research was to develop different proposals to elaborate Puit-Profiil AS's performance appraisal and performance-related pay systems. Author set herself several tasks to accomplish the aim of the survey.

- 1) Analyze PMS and purposes' theoretical conceptions;
- 2) analyze and compare different PA conceptions and methods;
- 3) analyze PRP and examine different possible connections between PA and PRP;

- 4) work through existing documents of PMS in Puit-Profiil AS and work out research methodology including form questionnaire, interview plan and questionnaire;
- 5) analyze the outcomes of the research and compare them with theoretical conceptions;
- 6) develop different proposals to elaborate Puit-Profiil AS's PA and PRP systems.

Author analyzed the outcomes of the questionnaire by making conclusions of open questions and analyzing correlations between allegations presented in the questionnaire. Author also made three interviews with a production manager, a foreman and a worker. Interviews were made to have better understanding of the problems that occurred during the correlation analyzes. Empirical study showed that the employees of the company are mainly satisfied with the existing PA and PRP systems. It appeared that the main problem in the factory is that the information flow is not as good as it should be. Employees would also like to have more feedback from managers and they would like to be more involved and aware of the company's different activities and future plans. The main reason of the PRP system is that it is not as clear to the employees as it should be. The system is also quite complex and that is why the employees do not understand it completely. Employees also are waiting an advance in salary which can be discussed when the new production lines are integrated into work process summer 2017.

According to the aim of the research the author has developed several proposals to elaborate the existing PA and PRP systems. These proposals can make employees more motivated and focused on their work and also by putting these proposals into practice can raise the company's performance even more. Author gives an overview of some of the proposals down below.

- Increase the information flow to make employees' work performance better;
- once a year organize a meeting to the employees where they can be involved in company's activities and future plans;
- explain to the employees what is quality-quantity relation and make them understand that the quality is more important than the speed of the work and the more high-quality is the work the higher is the PRP they receive at the end of the month;

- develop the current PA method, make the conversations longer and also consider to use the feedforward method in the future.

Author of this study thinks that it is possible to make existing PA and PRP systems better by putting these elaborated proposals into practice. The empirical study also gives company managers some ideas how to make current working process more effective and how to raise employees' performance even more. These proposals can help to keep the worker motivated and satisfied. It is recommended to let the personnel of the company get use to the changes and then make similar survey approximately a year from now to develop Puit-Profiil AS's PMS and make it even more successful.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sirli Saar (isikukood: 49503012740),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Töötajate töösoorituse hindamine ja tulemuspõhine töötasustamine Puit-Profiil AS näitel“, mille juhendaja on professor Kulno Türk,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **23.05.2017**

.....

(allkiri)